

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA
UNIBES – União Brasileiro-Israelita do Bem Estar Social

VALQUIRIA PORTO DA ROSA

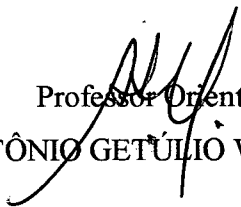
FLORIANÓPOLIS, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA
UNIBES – União Brasileiro-Israelita do Bem Estar Social

VALQUIRIA PORTO DA ROSA

Trabalho de Conclusão de estágios apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina (UFSC), como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

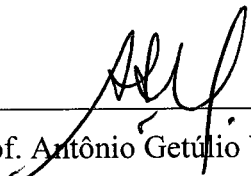

Professor Orientador
ANTÔNIO GETÚLIO WESTRUPP

Área de Concentração
MARKETING

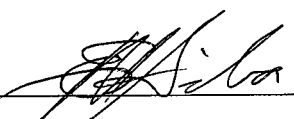
FLORIANÓPOLIS, 2003

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota _____ à aluna Valquiria Porto da Rosa, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236

Banca Examinadora:



Prof. Antônio Getúlio Westrupp
Presidente



Prof. Edinice Mei Silva
Membro



Prof. Maurício Fernandes Pereira
Membro

Agradeço à minha família e ao meu marido Marcos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
RESUMO	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2 PROBLEMA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	17
3.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING	19
<i>3.3.1 Objetivos de marketing.....</i>	<i>21</i>
<i>3.3.2 Mercado e demanda</i>	<i>22</i>
<i>3.3.3 Segmentação</i>	<i>23</i>
<i>3.3.4 Ambiente interno.....</i>	<i>26</i>
<i>3.3.4.1 Clientes</i>	<i>27</i>
<i>3.3.4.2 Concorrência</i>	<i>30</i>
<i>3.3.5 Ambiente externo</i>	<i>32</i>
<i>3.3.5.1 Stakeholders.....</i>	<i>33</i>
3.4 TERCEIRO SETOR.....	34
<i>3.4.1 Administração de organizações do terceiro setor</i>	<i>37</i>
<i>3.4.2 Administração estratégica de entidades do terceiro setor</i>	<i>39</i>
<i>3.4.3 Definição da missão e objetivos organizacionais</i>	<i>40</i>
<i>3.4.4 Desenvolvimento de estratégias para organizações do 3º setor</i>	<i>41</i>
<i>3.4.5 Marketing social</i>	<i>43</i>
<i>3.4.5.1 Sistema de informações de marketing</i>	<i>45</i>

3.4.5.2 <i>Mix de Marketing Social</i>	45
4 METODOLOGIA	52
4.1 <i>Tipos de estudo</i>	52
4.2 <i>Métodos utilizados</i>	53
5 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A UNIBES	54
5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO INTERNA	54
5.1.2 <i>História</i>	54
5.1.2.1 <i>A estrutura administrativa da Unibes</i>	56
5.1.2.2 <i>Princípios</i>	60
5.1.3 <i>Missão corporativa</i>	60
5.1.4 <i>Missão de marketing</i>	61
5.1.5 <i>Objetivos e metas da organização e de marketing</i>	61
5.1.6 <i>Indicadores econômicos</i>	62
5.1.7 <i>Serviços</i>	66
5.1.8 <i>Preço</i>	70
5.1.9 <i>Distribuição/Canais</i>	70
5.1.10 <i>Comunicação/Promoção</i>	71
5.1.11 <i>Análise da concorrência</i>	72
5.1.12 <i>Pontos fortes e fracos da organização</i>	73
5.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO EXTERNA	75
5.2.1 <i>Análise Econômica</i>	75
5.2.2 <i>Análise Social</i>	77
5.2.3 <i>Análise Política/Legal</i>	78
5.2.4 <i>Análise do setor</i>	80
5.2.5 <i>Mercado</i>	84
5.2.6 <i>Clientes</i>	84
5.2.7 <i>Análise de oportunidades e ameaças</i>	86
5.3 PROGNÓSTICO	86
5.3.1 <i>Sumário executivo</i>	86
5.3.2 <i>Missão</i>	88
5.3.3 <i>Objetivo</i>	88

5.3.4	<i>Estratégias</i>	89
5.3.5	<i>Plano de ação</i>	91
5.3.6	<i>Plano de resultados</i>	97
5.3.7	<i>Implantação e distribuição</i>	98
5.3.8	<i>Controle de resultados</i>	98
5.3.9	<i>Orçamento</i>	100
5.3.10	<i>Recomendações estratégicas</i>	101
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
7	REFERÊNCIAS	105

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Total de famílias matriculadas nos últimos 5 anos..... 63

Ilustração 2 – Tipo de solicitação das novas famílias 63

Ilustração 3 – Causas dos desligamentos do atendimento pelo serviço social..... 64

Ilustração 4 –Tipo de atendimento oferecido pelo serviço social 64

Ilustração 5 – Comparativo de receitas 65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fontes de receitas	65
Tabela 2 – DRE 2001/2002	66
Tabela 3 – Projeção de DRE 2004	97
Tabela 4 – Relatório mensal do NCR – aumento de receita em valor monetário	98
Tabela 5 – Relatório mensal do NCR – aumento da receita em porcentagem	98
Tabela 6 – Relatório mensal de Mktg – alcance de metas	99
Tabela 7 – Relatório mensal de RH – profissionalização de voluntários	99
Tabela 8 – Fluxo de gastos mensais para implementação do plano	100

RESUMO

ROSA, Valquiria Porto da. **Razão e sensibilidade.** Planejamento de marketing para a Unibes – União Brasileiro-Israelita do Bem Estar Social. 2003. 108 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação de Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo deste trabalho de conclusão de estágio foi formular um plano estratégico de marketing para a Unibes – União Brasileiro-Israelita do Bem Estar Social. Os objetivos específicos foram: conhecer as principais características das organizações do terceiro setor; definição de estratégias de captação de recursos ativa; elaboração de diversas ações orientadas para a efetiva utilização das ferramentas de marketing pela organização; e demonstrar a interligação entre estratégias de captação de recursos, profissionalização e comunicação. A metodologia utilizada foi exploratória, descritiva e de estudo de caso; quanto às formas de abordagem, uma pesquisa qualitativa e quantitativa; quanto ao processo de coleta de dados, entrevistas não estruturadas com diversos funcionários e voluntários da organização e também uso de observação pessoal e técnica de análise documental. Através do estudo proposto foi possível analisar a situação interna da organização: estrutura, missão, objetivos, estratégias, indicadores de desempenho, as variáveis do *mix* de marketing e seus pontos fortes e fracos, comparada à concorrência. Examinou-se ainda a situação externa da organização, através da análise dos fatores ambientais: econômicos, tecnológicos, legais, políticos, demográficos e de mercado. Após o diagnóstico da situação, se obteve condições de se elaborar um prognóstico. Através dele foram elaborados os objetivos e estratégias, o plano de marketing, o plano de resultados, os processos de implantação e distribuição do plano e o orçamento. Desta forma, foi possível concluir o Plano Estratégico de Marketing para a Unibes, para o período de um ano e meio, a partir de julho de 2003.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Características da Organização

A UNIBES – União Brasileiro-israelense do Bem Estar Social – é uma organização não governamental sem fins lucrativos que busca promover o ser humano, incentivando sua plena integração social e seus valores de cidadania. Neste sentido, suas ações visam dar suporte material e orientação ao setor carente da comunidade judaica e apoio integrado a crianças, adolescentes e famílias da comunidade local (bairro do Bom Retiro/SP) através de programas e projetos sociais que incluem parcerias entre governo e setor privado. Hoje, a entidade é conhecida internacionalmente como modelo de eficiência e exemplo de conquistas profissionais na área da assistência social.

Os bons resultados vêm da excelência dos serviços prestados à comunidade e de uma administração enxuta, transparente e criativa na gestão de recursos. Esse referencial de credibilidade sustenta a determinação da UNIBES em ampliar o horizonte de suas ações.

A UNIBES assiste, com a área de serviço social, a um total de 1.600 famílias da comunidade judaica através de orientação psicossocial, encaminhamentos e auxílio técnico e de promoção social. Cerca de 800 pessoas ainda são beneficiadas com planos de saúde ambulatorial e 26 jovens têm bolsa de estudo universitário. Integrantes da comunidade têm acesso a medicamentos gratuitos, clube da terceira idade e atendimento a excepcionais, tratamento e terapias.

O trabalho está dividido em duas áreas. Além desta frente de serviços sociais, há a assistência à infância, que atende principalmente pessoas carentes de fora da colônia judaica. E compreende uma creche para 180 crianças de dois a sete anos, o Espaço Gente Jovem, para 280 estudantes de sete a quatorze anos, e os cursos profissionalizantes com 220 vagas para adolescentes de quatorze a dezessete anos.

O dinheiro para atender judeus e não judeus vem, em boa parte, da própria comunidade judaica. As fontes são variadas: doações de sócios contribuintes (pessoas física e jurídica), legados de pessoas que morreram e deixaram seus bens para a entidade, eventos, parcerias e convênios, como o com a prefeitura de São Paulo (PMSP), que cobre 15% dos gastos com a área da infância. Existe ainda a renda obtida com as atividades do bazar permanente da UNIBES, que funciona há vinte anos.

A entidade também trabalha hoje para reintegrar à sociedade homens e mulheres da comunidade judaica que, por problemas de saúde, financeiros ou familiares, viviam praticamente reclusos em casa. Há dois anos foi criado o Grupo Or – luz, em hebraico -, em que voluntários identificam casos, fazem visitas e convencem as pessoas a participarem de atividades coletivas recreativas. Outro grupo mantido pela UNIBES é o Libe – ou amor, em hebraico -, com 55 participantes de terceira idade, oferecendo aulas de música, ginásticas, além de palestras e passeios. A entidade mantém ainda vários grupos com o objetivo de integrar as pessoas à sociedade e aumentar sua auto-estima.

A UNIBES é a união de duas entidades sem fins lucrativos: a Sociedade Beneficente das Damas Israelitas, fundada em 1915, e a Sociedade Beneficente Amigos dos Pobres Ezra, fundada em 1916. Ambas com o objetivo de ajudar judeus imigrantes em dificuldades. A união das duas em 1976 formou a UNIBES. A entidade hoje é classificada, segundo critérios orçamentários, a terceira entidade do Brasil em “Assistência Familiar”, a trigésima entidade assistencial do Estado de São Paulo, e a quadragésima sexta entre as quatrocentas maiores do País. Já conquistou diversos prêmios de destaque por sua atuação humanitária, entre os maiores estão: prêmio Comunidade Solidária (1997 a 2000), projeto oficinas de esporte da Unicef (1997) e prêmio fundação Vitae (1997 a 2000).

Para garantir a transparência da gestão da entidade existe uma auditoria, em caráter permanente, feita pelo Conselho Fiscal da Instituição e pela Terco Auditores.

1.2 Problema

O choque gerado pelo tradicional caráter assistencialista da UNIBES e pelas mudanças nas linhas de ação das entidades do terceiro setor, em função da competitividade do mesmo, ocasionou a necessidade de uma maior profissionalização da UNIBES. Gerando então a necessidade de um planejamento formal de marketing que possa estabelecer estratégias para o seu crescimento e, assim, resolver o conflito acima destacado.

1.3 Justificativa

O envolvimento da aluna com a empresa ocasionou um interesse pelo aprofundamento do conhecimento das empresas do terceiro setor. Gerado também pelo crescimento surpreendente do setor no Brasil e no mundo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Formular um plano estratégico de marketing para a UNIBES, focando a área de assistência social.

2.2 Objetivos específicos

- Conhecer as principais características das organizações do terceiro setor;
- Definição de estratégias de captação de recursos ativa;
- Elaboração de diversas ações orientadas para a efetiva utilização das ferramentas de marketing pela organização;
- Demonstrar a interligação entre estratégias de captação de recursos, profissionalização e comunicação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento segundo Russel Lincoln Ackoff (1982, p.2):

“É algo que fazemos antes de agir, isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação.

É, portanto, um conjunto de decisões que devem ser tomadas com a finalidade de se alcançar algum objetivo. Na verdade o ato de planejar faz parte da vida, embora de forma informal. A questão é que em uma organização várias decisões terão de ser tomadas por diversas pessoas e de diversos setores; estas decisões tomadas em um contexto isolado talvez prejudiquem a organização a longo prazo. Assim, é necessário que a empresa tenha uma orientação central, ou seja, um planejamento a longo prazo, que privilegie os objetivos fundamentais ao seu crescimento.

Ainda, segundo Ackoff (1982, p. 2):

“Planejamento é o processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto a reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar as oportunidades”.

Jack Trout e Steve Rivkin (1999) afirmam não ter valor algum longos planejamentos encadernados com previsões futuristas e a extrapolação de tendências. Para os autores a falha fatal está no fato de que simplesmente não se pode prever o futuro. Para eles, o valor real do planejamento estratégico é dar rumo aos negócios e meios para realizar progresso em relação à concorrência.

Marcos Cobra complementa Trout e Rivkin (1991, p.16):

“Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Na definição de Cobra nota-se o caráter atual do planejamento. Mais do que ditar ações para a conquista de objetivos, hoje o planejamento serve como ferramenta gerencial, com análise metódica do ambiente (ameaças e oportunidades) e com a formulação de hipóteses de ações futuras (conforme cenários traçados). Para servir não de caminho engessado e sim como um mapa, com rotas alternativas e que necessita de constante monitoração ambiental.

Para Paulo de Vasconcelos (2001), o planejamento é a nova velha onda, agora com visão de mercado ampliada. Segundo o autor, em uma época conturbada como a nossa nenhuma empresa pode se dar ao luxo de não planejar. Somente vencerão aquelas que estiverem prontas a responder e se antecipar às mudanças.

A pesquisa de Arthur D. Little publicada na revista Exame de 11 de fevereiro de 1998, citada por Vasconcelos (2001, p. 28), revelou que existem algumas regras essenciais a serem respeitadas no Planejamento estratégico, como: diagnóstico realista do ambiente interno, criação de desafios, desenvolvimento de uma visão compartilhada sobre onde se quer chegar, valorizar a criatividade de todos, implementar as estratégias e aprender a mudar.

Para Francisco Gracioso (1997, p. 147), em resumo:

“...a chave do êxito, no mundo das corporações de hoje, é a flexibilidade e a rapidez de reação às tendências assim que detectadas (...) Os planejadores de hoje não terão de prever melhor, mas reagir mais depressa, buscando indícios de mudanças antes que os fatos se definam”.

Conforme as várias definições acima, pode-se resumir que planejar é: desenvolvimento da análise da situação, a definição de objetivos e a escolha de estratégias

para alcançá-los. Os planejamentos ditos estratégicos normalmente se referem à organização como um todo e também ao período de tempo mais longo, de dois a cinco anos.

O chamado “planejamento global de uma empresa” envolve as seguintes etapas: definição do negócio, da missão e dos princípios, análise ambiental, desenvolvimento da visão, dos objetivos organizacionais e das estratégias competitivas.

O planejamento global da organização dá origem a diversos planejamentos táticos. Dentre eles encontra-se o planejamento de marketing. Do planejamento de marketing originam-se vários planejamentos em níveis operacionais, dentre eles: planejamentos de pesquisa, de produtos, de vendas, de distribuição, de atendimento ao consumidor e de comunicação.

3.2 Orientação para o Mercado

Para Gracioso (1997), a filosofia de marketing deixou de se localizar apenas em um setor da empresa para transformar-se em uma filosofia básica de negócios – a filosofia da *orientação para o mercado*. Orientar-se para o mercado pressupõe total identificação com o cliente, o que quer dizer: encarar o mercado como início e fim de todos os esforços da empresa. Uma empresa orientada para o mercado busca vantagens competitivas para atender melhor e/ou antes do que o concorrente as expectativas dos clientes.

Para Mannie Jackson, CEO da Globetrotters (HBR, 2002), a essência de um negócio é focar no cliente, sendo então a primeira tarefa da organização descobrir “quem são eles”. A definição dos clientes é o início de um processo que vai do desenvolvimento do produto à comunicação, por isso é esta uma etapa de vital importância para o sucesso da organização. A segunda tarefa é desenvolver bons relacionamentos e dar atenção contínua à mídia. Para Jackson, os bons relacionamentos são a base, gerando um sentimento positivo dos clientes em relação à empresa e a mídia reforça este sentimento através da sua lembrança.

Assim, é importante que a organização faça uma análise dos diversos grupos em que atua e desenvolva com cada um uma base de relacionamento confiável e lucrativa.

Para Philip Kotler (1999), as empresas avançadas também buscam fazer com que todos os seus departamentos sejam orientados para o cliente. Em mercados altamente competitivos, todos os departamentos têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente. De certa forma, Jackson concorda com Kotler, a medida que, para gerar bons relacionamentos, toda a empresa deve estar envolvida na conquista do cliente.

Manyjo Hatch e Majken Schultz (HBR, 2002) concordam com os autores acima e concluem que, para uma organização ser realmente orientada para o mercado, deve aliar três elementos essenciais: visão, cultura e imagem. Sendo cada um destes elementos orientado por um grupo diferente: gerência, empregados e clientes; aliar suas expectativas exige habilidade e desejo concentrado.

Conforme as autoras, a visão deve estar alinhada com a cultura da organização, ou seja, as aspirações da gerência devem estar em harmonia com os valores dos empregados. E ambas devem estar alinhadas com a imagem da organização junto aos seus diversos clientes, ou seja, a gestão deve levar a organização a uma direção que seus vários clientes apoiam.

Em conclusão, conforme os diversos autores citados, não adianta o setor de marketing pensar isoladamente em como conquistar os clientes, porque para atender as necessidades deles é necessário que tudo que compõe o produto ou serviço tenha esta orientação. O valor que uma empresa oferece aos seus clientes é composto por todos os seus setores, seus empregados e seus fornecedores; assim como também tem importante papel a imagem que os clientes têm da empresa e do produto e o que esperam dela.

3.3 Planejamento de Marketing

Para Alexandre Luzzi Las Casas (1999, p. 18):

“O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico global da empresa (...) assim, todos os departamentos de uma empresa são afetados pelo plano de marketing”.

Os objetivos estabelecidos pelo plano de marketing devem estar em consonância com os objetivos, missão e valores da organização, assim como devem levar em conta todos os outros departamentos e seus planos táticos, porque tudo está interligado e um depende do outro. Se um objetivo do plano de marketing é aumentar as vendas, é necessária consulta ao departamento de produção e distribuição, para a análise da viabilidade, por exemplo.

O planejamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas desde o estabelecimento de objetivos até a escolha das estratégias. O plano de marketing é o resultado final deste desse procedimento, ou seja, é a sua materialização.

Existem muitas metodologias de planejamento de marketing. Há diversos elementos comuns a essas diversas metodologias, São eles: análise externa ou análise de mercado e análise interna da organização, com posterior determinação de hipóteses acerca do futuro – análise de oportunidades e ameaças; determinação de objetivos e de metas; escolha de estratégias com *mix de marketing*; projeção de lucros e resultados e a estruturação de mecanismos de controle dos resultados.

Segundo José Maria C. Manzo (1996), a partir da avaliação das condições do mercado e da empresa comparada com a concorrência surgirá a análise de oportunidades e ameaças. Esta análise determina as situações que representam risco para a organização e aquelas que representam oportunidades de crescimento e lucratividade.

Raimar Richers (2000) concorda ainda com Manzo (1996) em que é preciso atenção na determinação das oportunidades e ameaças, por que as opções estratégicas irão surgir daí, na forma dos objetivos de marketing. Para uma melhor análise das oportunidades e ameaças, o autor as divide em ambientais, através da análise das tendências do ambiente econômico, político, legal e tecnológico da organização; e em estruturais ou internas, que são aquelas que provém da estrutura interna da organização comparada à concorrência.

A partir dos objetivos de marketing estabelecidos, serão tomadas as decisões estratégicas, referentes aos itens que influenciarão o nível de demanda pelos produtos da empresa. Estes itens são o *mix de marketing*.

O mix de marketing é composto por diversas atividades que podem influenciar o comprador. Embora haja várias, os estudiosos as classificaram, para simplificação, em quatro Ps: *produto, preço, praça e promoção*. As empresas devem determinar a relação de custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os objetivos de marketing da organização.

Manzo (1996) atenta para uma outra característica que deve estar prevista no plano de marketing. É necessário que o plano, ao mesmo tempo, possa ser medido e modificado de acordo com o seu desenvolvimento, já que as condições do mercado podem evoluir e modificar-se com o tempo. Nenhum plano pode ser inflexível.

A respeito das características estruturais de um plano de marketing, Las Casas (1999, p. 36) afirma que:

“A quantidade de informações ou a sofisticação de um plano depende muito dos objetivos a serem atingidos e do tipo de empresa em consideração (...) Independentemente do tipo de planejamento da empresa, recomenda-se sempre que o plano seja simplificado e que conste apenas as informações relevantes e essenciais, para evitar que o trabalho se torne cansativo e de difícil leitura (...) O plano de marketing deve ser objetivo, sucinto e ter as principais informações para quem deve tomar as decisões.”

Richers (2000) concorda com Las Casas (1999) que um plano de marketing jamais deve ser uma mera coletânea de informações e dados, mas, ao contrário, deve mostrar a interdependência das ações e dos dados, e também refletir as ambições da empresa.

3.3.1 Objetivos de marketing

Kotler (1998) e Manzo (1996) concordam que a tarefa da administração de marketing é gerenciar a demanda com a alta administração. Marketing contribui para avaliar o potencial de lucro e vendas da empresa e suas divisões, e uma vez estabelecidos os objetivos e o orçamento globais, a tarefa de marketing é implementar o plano de maneira eficiente e rentável.

Para Al Ries e Jack Trout (2002), o objetivo de marketing é hoje muito mais complexo do que somente gerenciar a demanda, através do produto ou da sua imagem. Para o autor, o objetivo de marketing deve ser o de construir uma marca na mente do consumidor, através de um posicionamento. É preciso partir da posição atual da empresa, produto ou serviço na mente do cliente e procurar preencher uma lacuna em sua mente com um diferencial que atenda às suas expectativas. A proposta do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com que já existe na mente do cliente. Este posicionamento irá gerar resultados para a empresa à longo prazo.

Em uma visão um pouco mais humanista da organização, Frederick Reichheld (HSM, 2002), autor de “Estratégia de lealdade”, o objetivo de um negócio é criar valor, não apenas produtos. Para o autor, é importante criar valor para os funcionários, acionistas e clientes. Por que se os funcionários estiverem orgulhosos e os clientes satisfeitos, eles agirão em benefício da organização. Só assim a organização terá sucesso à longo prazo.

Para Joseph Pine II (HSM, 2001), autor de “Personalizando produtos e serviços”, o objetivo do marketing é gerar experiências memoráveis aos clientes. Para o autor, uma experiência deve resultar em uma transformação no cliente, potencializando os benefícios

do produto ou serviço. Esta transformação deve acrescentar algo, gerar mais resultado do que o produto ou serviço sozinho. Este resultado é que irá atrair e reter clientes à longo prazo.

Embora com alguma diferença no método, os autores acima citados concordam sempre que os objetivos de marketing estão na obtenção e retenção de clientes; alguns autores com visões mais humanistas, que envolvem a entrega de valor para toda a organização e sociedade; outros com maior ênfase nas técnicas de obtenção do cliente. É importante que a empresa decida por objetivos de marketing que “combinem” com a sua história, sua estrutura, sua cultura e que estejam de acordo com as condições do mercado e da concorrência e as aspirações de seus clientes.

3.3.2 Mercado e Demanda

Para William Brooks (HSM, 2001), autor de “Vendendo para nichos de mercado”, a melhor maneira de conquistar clientes hoje é conhecer o mercado em que a organização atua. E, assim, poder responder às exigências dos clientes e solucionar os seus problemas.

A maioria dos autores classifica mercado disponível como o conjunto de todos os compradores reais e potenciais do produto. Mercado disponível qualificado ou mercado potencial é o conjunto de consumidores com interesse, renda e acesso para determinada oferta. Segundo Richers (2000), este é o mercado com "pessoas com dinheiro para gastar". A parcela deste mercado que decide a compra é o mercado alvo, segundo Manzo (1996), e é no mercado alvo em que a empresa deve concentrar seu esforço de marketing.

É importante saber exatamente qual é o mercado penetrado e o mercado alvo da empresa, para poder implementar estratégias de marketing adequadas a cada um. A empresa pode, por exemplo, tentar atrair maior número de porcentagem de compradores do seu mercado alvo (aumentando o seu mercado penetrado) ou ainda pode tentar aumentar o seu mercado alvo (focando em mais segmentos).

É preciso também conhecer a demanda pelo produto ou serviço. A demanda de mercado serve para avaliar as oportunidades de mercado, segundo Kotler (1998, p. 132):

“Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de marketing definido, sob determinado programa de marketing”.

Note-se que a demanda de mercado não é um número fixo e sim uma função de determinadas ações e condições. Por isso o que será comprado no futuro depende de ações da empresa no presente, feitas através dos gastos em marketing.

Para Brooks (HSM, 2001), o segredo para criar demanda é a segmentação.

Richers (2000) concorda com Brooks e destaca ainda a extensão do Brasil e a alta dispersão do poder aquisitivo da população, o que reforça sua divisão em módulos. Para Richers, o mercado potencial é o âmago do sistema de planejamento de marketing, sendo a definição e codificação dos potenciais regionais do mercado o seu referencial. Para o autor, com este procedimento, se desencadeia um processo de encadeamento lógico que conduz a um *mix* de marketing racional e eficiente.

3.3.3 Segmentação

Para Richers (2000), quando a empresa oferece um só produto da mesma forma a todos os clientes, sem segmentá-lo, tem-se a difusão ou marketing indiferenciado. Assim, o programa de marketing deve atrair o maior número de pessoas possível. Se muitos concorrentes utilizam o marketing indiferenciado, há forte competição pelos mercados maiores e insatisfação nos mercados menores.

Segundo Louis Stern (HSM, 2001), autor de "Management marketing channels", existem hoje diversas técnicas de marketing de massa que tornam mais racional e

harmônica a cadeia de suprimentos, reduzindo custos, aumentando a produtividade e gerando mais retorno sobre o ativo. Alguns negócios historicamente utilizam o marketing de massa, sendo esta a sua alternativa mais rentável. Mas, nem todos os negócios podem e devem utilizar o marketing de massa, na realidade a maioria das empresas pode e deve segmentar o seu mercado.

Para Stern (HSM, 2001), os mercados não são homogêneos, as pessoas não pensam nem agem de forma igual, por isto podem ser segmentados de várias maneiras. A segmentação de mercado significa um esforço para o aumento da precisão de alvo de uma empresa, selecionando os mercados em que a empresa tem uma oferta de marketing superior.

Muitas empresas estão segmentando na tentativa de atingir efetivamente um número de pessoas com preferências comuns. Já que, cada vez mais, o mercado se pulveriza, proliferando o número de mídias e canais de distribuição, o que torna mais complicado o marketing de massa. Daí surgiram o marketing de segmento e o de nicho.

Presume-se que os consumidores pertencentes a um segmento sejam bastante similares em desejos e necessidades. Mas, por não serem idênticos, alguns consumidores, possivelmente, gostariam de uma oferta um pouco diferente, com itens a mais ou a menos. As grandes vantagens do marketing de segmento em comparação com o de massa são: o valor da oferta poderá ser um pouco maior, a escolha de canais de comunicação e distribuição certamente será mais fácil, e provavelmente a empresa terá muito menos concorrentes com a mesma proposta, segundo Kotler (1998).

As classificações a respeito do marketing segmentado são variadas. Para Kotler (1998), o marketing de nicho é formado para um grupo mais restrito de compradores, tipicamente é um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. Geralmente as organizações identificam nichos dividindo um segmento ou definindo um grupo distinto de traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios. Já, para

Brooks (HSM, 2001), é exatamente o contrário, existem diversos segmentos dentro de um nicho.

Para esta monografia, talvez, mais importante que as classificações, seja de relevância a opinião de Brooks (HSM, 2002) a respeito do assunto. Para o autor, a personalização de massa, através do detalhamento das informações a respeito do cliente, permite a resposta mais eficaz às suas necessidades. Se uma organização se posiciona corretamente em um nicho ou segmento, em muitos casos não precisará ir a busca de mercado. Esta é a fórmula para criar demanda.

Mas, para tal, é preciso segmentar corretamente. As empresas utilizam vários procedimentos para segmentar o mercado, uma delas é a busca por conglomerados de consumidores em que se possa classificar um perfil, de acordo com atitudes e motivações, comportamentos, demografia, psicologia e padrões de mídia distintos.

Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis (dá para medir), substanciais (com tamanho atraente), acessíveis (possibilidade de ser eficazmente atingidos e atendidos), diferenciáveis (responder diferentemente a pacotes de oferta distintos) e acionáveis (programas de marketing eficazes podem ser formulados) Segundo Kotler (1998).

Os autores citados concordam que, ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. A atratividade de um segmento é a avaliação de seu tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo etc. A empresa deve considerar também se faz sentido investir no segmento devido os seus objetivos de longo prazo e seus recursos. Uma empresa deve entrar apenas em segmentos em que pode oferecer valor superior.

Para Sina (1999), os profissionais de marketing social sabem que, para que aja um programa eficaz, devem falar com as pessoas que são a audiência *target*, para assim encontrar o que as faria mudar de comportamento.

3.3.4 Ambiente interno

No estudo do ambiente interno da empresa pretende que se possa conhecer seus pontos fortes e fracos, comparados à concorrência. Usualmente em ambiente interno se faz uma análise das competências da organização, através dos seus objetivos, de seus indicadores de desempenho, seus clientes e mercados, além do composto de marketing da organização e de cada uma de suas ofertas de valor.

A maioria dos autores defende a diferenciação do produto ou serviço, afim de se obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, atraindo e retendo os clientes desejados.

Para Trout e Rivkin (1999), existem várias maneiras de diferenciar a organização; o mais importante é saber qual é a diferença relevante; pois, ela deve estar alinhada com as aptidões e possibilidades da organização, deve diferenciar a organização da concorrência e deve ainda ser realmente desejada pelo cliente. Para o autor, tudo começa na própria organização, tudo começa no que a organização é.

Para Irineu G. N. Ganesi e Henrique Luiz Corrêa (1996), esta diferenciação, quando em organizações de serviços, depende do estabelecimento de alguns critérios competitivos que garantam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do serviço fornecido. Assim, estes critérios devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado.

Os autores citam alguns destes critérios competitivos para operações em serviço: consistência (conformidade com a experiência anterior), competência (habilidade e conhecimento para executar o serviço), velocidade de atendimento (real e percebido), atendimento (atenção e cortesia), flexibilidade (adaptação às necessidades do cliente),

credibilidade, facilidade de acesso, qualidade de qualquer evidência física e custo baixo para o cliente.

Note-se que vários dos critérios acima citados são conflitantes, assim, o composto ideal para cada organização deve ser pensado a partir dos seus objetivos.

3.3.4.1 Clientes

Para Drucker (1990), clientes são as pessoas que podem dizer “não” ao produto, sendo que praticamente toda a organização tem mais de um cliente.

O estudo do consumidor fornece pistas para o desenvolvimento de novos produtos, novas características de produto, preços, canais, mensagens e outros elementos de marketing. (Kotler, 1998)

Crescentemente os profissionais de marketing têm confiado no modelo de sete O's de pesquisa do consumidor para obter resposta às seguintes perguntas sobre qualquer mercado: ocupantes (“Quem constitui o mercado?”), objetivos (“O que o mercado compra?”), objetivos (“Porque o mercado compra?”), organizações (“Quem participa das compras?”), operações (“Como o mercado compra?”), ocasiões (“Quando o mercado compra?”), outlets – pontos de venda (“Onde o mercado compra?”). Esta pesquisa serve para entender o funcionamento básico do processo de compra do mercado em questão.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por diversos fatores, dentre eles fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos.

Segundo Kotler (1998), os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classe social do comprador são particularmente importantes.

Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é afetado por fatores sociais como: grupos de referência, famílias, papéis e posições sociais.

Para Eliane Karsaklian (2000), as decisões de um comprador são também influenciadas por características pessoais, como: idade e estágio do ciclo de vida; ocupação; situação econômica; estilo de vida; personalidade e auto-conceito. Para a autora o estudo da personalidade trás pistas sobre a preferência de um mercado alvo quanto a produtos e serviços específicos.

As escolhas de compra das pessoas são influenciadas ainda por quatro importantes fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes. Kotler (1998) e Karsaklian (2000) concordam que conhecer estes fatores pode ajudar no planejamento de marketing da empresa, mas é necessário entender a dificuldade em analisar estes fatores, sendo normalmente necessária uma cuidadosa e extensa pesquisa.

Para Ben Shapiro (HSM, 2001), autor de “Conquistando clientes”, outro importante aspecto a ser analisado sobre os clientes é o seu grau de satisfação, por que clientes insatisfeitos não se tornarão clientes leais. Clientes altamente satisfeitos se tornarão leais se, e apenas se, não aparecer nada melhor, em termos de proposta da concorrência.

Por isso, é importante entender, para cada produto ou serviço, o que o cliente considera mais importante e passível de melhoria, em suma, o que faria ele trocar de organização no fornecimento do produto ou serviço. É importante saber o quão diferenciado, em relação à concorrência, é o valor que a organização oferece aos seus clientes.

Para Shapiro (HSM, 2001), também é preciso entender as características dos clientes de cada ramo de atividade. Existem ramos de atividade com clientes altamente infiéis, como bancos e serviços de saúde, por exemplo. Entendo as características dos clientes conforme o ramo de atividade, será possível elaborar estratégias específicas de atração e retenção de clientes.

Para o autor, não é apenas o grau de satisfação dos clientes que contribui para a vulnerabilidade da organização em mantê-los fiéis, também contribuem e as alterações comportamentais, já descritas, as tendências sociais e os motivos pelos quais os clientes comprem da organização.

Um cliente pode estar satisfeito com a organização, mas estar comprando dela somente por ser o produto de menor custo; e, assim, quando aparecer outra proposta com custo menor ainda, o cliente trocará de organização. Desta forma, é importante conhecer o motivo por que o cliente compra, para poder elaborar mecanismos de fidelização ou, ainda, não investir em clientes que tenham características infiéis.

As tendências e megatendências também merecem atenção rigorosa. Provavelmente, um novo programa de marketing ou produto terá mais sucesso se estiver alinhado com as fortes tendências. Ao mesmo tempo, detectar uma nova oportunidade não significa certeza de sucesso, é preciso verificar se esta é uma oportunidade lucrativa para a empresa, é necessário verificar se as pessoas estão dispostas a pagar pelos custos do serviço e pelo lucro da empresa.

Gianesi e Corrêa (1996), analisam um importante aspecto da lealdade dos clientes, relacionado à prestação de serviços. Para os autores, o que mantém a lealdade dos clientes e sustenta o poder de competitividade de uma organização voltada para serviços, para longo prazo, é o alcance ou superação consistente das suas expectativas. Para compreender como atingir este estágio é necessário analisar a forma pela qual o cliente avalia o serviço. Esta avaliação que o cliente faz do serviço se dá através da comparação da expectativa prévia e a percepção formada durante e após o serviço.

A fidelidade dos clientes proporciona um padrão para medir o desempenho da organização. Por esta razão, é importante ser muito cuidadoso no processo de seleção dos clientes, pensando em um investimento no longo prazo. Reichheld (HSM, 2001)

Para o autor, na seleção de clientes, é importante priorizar a escolha daqueles cuja fidelidade se possa ganhar e conservar, que produzam um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos.

Nenhuma empresa pode satisfazer as necessidades de todos os clientes; alguns são mais rentáveis, outros mais fiéis e outros mais constantes, por exemplo. Para conservar clientes é importante se concentrar em um determinado tipo deles, para desenvolver um *mix* de marketing específico. A escolha destes clientes deve estar alinhada com os objetivos de marketing no longo prazo.

3.3.4.2 Concorrência

Para Mark B. Fuller, presidente da Monitor Group, (HSM, 2001), e Manzo (1996), a competição parcial terminou, ou seja, estamos na era da concorrência total. Qualquer que seja o setor, há sempre um competidor pronto para a batalha.

Richers (2000) discorda de Fuller (HSM, 2001) e Manzo (1996) quanto à "guerra" entre os concorrentes. Para o autor toda estratégia é dirigida aos concorrentes, não no sentido de combatê-los, mas com o intuito de ser melhor do que eles. A diferença entre estas atitudes está na dimensão estratégica da última. É melhor que os concorrentes sirvam de parâmetro em relação aos quais medimos nossas forças e fraquezas.

Segundo Jack Trout (HSM, 2001), com a grande concorrência de hoje, os mercados são impulsionados pela escolha. Os clientes escolhem dentre as melhores alternativas. Sempre existem concorrentes, à volta da empresa, tentando impor seus argumentos. É preciso descobrir o que o mercado ouviu e registrou a respeito da concorrência. É preciso

buscar os pontos da organização e de suas concorrentes vistos como fortes e fracos, conforme a opinião dos consumidores alvo.

Para o autor, é preciso que a empresa busque alguma coisa que a diferencie da concorrência. Este diferencial pode ser proposto em qualquer parte do *mix* de marketing, desde que a organização descubra o que faz a “diferença” para o seu público alvo, ou seja, o que determina a sua escolha, comparando sempre à concorrência.

Fuller concorda com Trout e afirma ainda que, para vencer a concorrência, as empresas devem ser mais eficientes ao converter escolhas fundamentadas em ações oportunas. É preciso que se faça a coleta contínua de informações melhores sobre o ambiente, pois a concorrência muda a toda hora.

É preciso ainda que se estabeleça uma estrutura mais eficiente para a tomada de decisão. Esta estrutura deve orientar os funcionários, respondendo as perguntas “como e onde competir”; “como nos comportamos”; e “como saber se estamos ganhando ou perdendo”. É preciso criar uma linguagem e um processo de decisão comuns a toda a empresa. Ainda segundo Fuller, é preciso unir toda a empresa, é preciso trabalhar em equipe.

A análise da concorrência é tradicionalmente importante para a criação de estratégias que permitam a retenção de clientes. Mas, a mesma facilidade em perder um cliente para a concorrência pode ser convertida na facilidade em ganhar um cliente da concorrência.

Para Shapiro (HSM, 2001), analisar a vulnerabilidade do público alvo é um processo complexo. Além da análise do grau de satisfação, é preciso que se descubram os conceitos dos clientes sobre valor, diferenciação e rentabilidade. Um cliente da concorrência, mesmo que satisfeito, pode ser “roubado”, desde que se descubra em que uma proposta de valor lhe pareceria altamente vantajosa, a ponto de convencê-lo a trocar de

organização. Para o autor esta alteração na proposta de valor poderia ser relativa ao produto, ao atendimento e ao preço.

3.3.5 Ambiente Externo

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, consumidores, concorrentes e públicos operam em um macroambiente mais amplo de forças e tendências que molda oportunidades e apresenta ameaças. Estas forças representam fatores “não controláveis”, que a empresa deve monitorar e responder. Kotler (1998)

Para Trout (HSM, 2001), o contexto inclui tudo que acontece no mercado em determinado momento. É importante a análise deste contexto para avaliar quais medidas poderiam ser tomadas pela empresa, que representem seu sucesso. Muito deste sucesso depende do contexto. Para tal é necessário que se estude o ambiente externo da organização, através da análise dos ambientes demográficos, econômico, natural, tecnológico, político e legal e sociocultural.

Segundo Kotler (1998), a primeira força macroambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque as pessoas representam os mercados. As empresas estão muito interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população em diferentes cidades; em sua distribuição etária e composto étnico; em seus níveis educacionais; em seus padrões de moradia; e nas características e movimentos regionais.

Ainda para o autor, o efeito de todas as mudanças atuais na sociedade moderna é a fragmentação do mercado de massa em micro-mercados diferenciados por idade, sexo, padrão de moradia, localização geográfica, estilo de vida etc. cada grupo têm fortes preferências e características de consumo e é atingido por comunicações e canais de distribuição cada vez mais dirigidos.

A segunda força macroambiental a ser monitorada pelos profissionais de marketing é o ambiente econômico. As empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo. O poder de compra existente em uma economia depende de diversos fatores conjugados, como renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidades de crédito da população. E todos estes fatores afetam diretamente o comportamento de compra do consumidor.

Outra força macroambiental é o ambiente tecnológico. Esta força muda com grande velocidade, o que gera a necessidade de uma monitoração constante. Para Reichheld (HSM, 2002), na nova economia, vencerão as empresas que melhor utilizarem a tecnologia para melhorar sua relações com clientes e funcionários e para satisfazer melhor as suas necessidades.

As decisões de marketing são também fortemente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político e legal. Este ambiente é composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade.

O estudo do ambiente sócio-cultural é o estudo de como a sociedade “pensa”. A sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem quase inconscientemente uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo.

3.3.5.1 Stakeholders

Richard L. Daft (1999) afirma que as organizações atuais, em função da atual complexidade dos negócios, estabelecem uma série de relacionamentos, em forma de rede, para garantir sua sobrevivência. Nesta rede, a colaboração é tão importante quanto a competição. Assim, empresas estão desenvolvendo relacionamentos, além de suas fronteiras, com clientes, fornecedores, parceiros e até com concorrentes.

Para o autor, as organizações podem competir e colaborar ao mesmo tempo, dependendo da localização e da questão em disputa. Conhecendo essas perspectivas, os gerentes podem avaliar seus ambientes e adotar estratégias que fortaleçam sua posição no mercado.

Para criar relacionamentos essenciais com clientes, fornecedores, reguladores, parceiros e outras organizações, as empresas podem determinar onde existem oportunidades para a colaboração e, assim, alinhar e integrar sistemas, estruturas e processos.

Um valioso recurso organizacional, que deve ser estudado com atenção, é o capital humano. Para Reichheld (HSM, 2001), as organizações que prosperam, crescem e passam com sucesso por momentos difíceis são aquelas que criaram relações valiosas com seus funcionários e obtiveram alto grau de compromisso. Não é por acaso que as empresas que têm clientes fiéis também têm funcionários fiéis.

Para o autor, somente quando a empresa confia e dá real valor aos seus funcionários, eles se tornam fiéis a ela também.

Daft (1999) complementa Reichheld, afirmando que num mundo em que todas as organizações podem adquirir novas tecnologias, a motivação, o conhecimento e a dedicação dos empregados podem proporcionar uma vantagem competitiva à organização.

3.3 Terceiro Setor

Segundo Mike Hudson (1999) e Amália Sina (1999), o terceiro setor consiste em organizações com objetivos sociais, não econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações e outras organizações voluntárias. A denominação terceiro setor é usada para diferenciar estas organizações das do “setor

privado” e do “setor público”, para principalmente se diferenciar dos valores que regem estes setores: distribuição de lucros e controle político. As organizações do terceiro setor são regidas por valores sociais e pretendem ser livres para concretizar seus objetivos.

Segundo Hudson (1999, p. 1):

“ As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para propiciar serviços para si mesmas e para os outros (...) A filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais.”

Segundo Mariângela Camargo (2001), a história das associações sem fins lucrativos iniciou com a caridade, mais intimamente ligada às organizações religiosas. No decorrer do século XIX, a filantropia se difundiu com uma abordagem mais estratégica; diferentemente do que acontecia na antiguidade. Houve, simultaneamente, uma intervenção maior do Estado nos assuntos sociais. O princípio básico do Estado de assegurar padrões mínimos aos cidadãos foi estendido para vários serviços, incluindo pensões, refeições escolares, seguro desemprego e saúde. No decorrer deste período, o papel do setor voluntário era visto como suplementar e não como sistema paralelo.

Para Maria Christinna Monteiro Stroka (1998), a partir dos anos 60 o setor voluntário voltou a crescer, à medida que novas necessidades foram identificadas e novos meios de arrecadação foram estabelecidos. Ou seja, o setor voluntariado se voltou para necessidades que não estavam sendo atendidas pelo Estado e também se tornou fornecedor do Estado através de licitações para prestação de serviços sociais. Para a autora, os grandes propulsores do terceiro setor foram as constantes mudanças sociais e a realidade econômica na década de 60, associadas a incapacidade governamental em tratar dos problemas de necessidade social.

Camargo (2001) divide o terceiro setor em associações, fundações, sindicatos, igrejas, cooperativas e ONGs. Associações são congregações de pessoas que expõe em comum conhecimentos e serviços voltados para um mesmo ideal; sem fins lucrativos, mas

com fim egoístico (em benefício próprio) ou não-egoístico (em benefício de sociedade em geral). As fundações são criadas por empresas privadas, elas são um patrimônio que, associado à idéia do instituidor, é colocado a serviço de um determinado fim, este não-egoístico. Os sindicatos são entidades associativas que desempenhem atividades centradas em interesses profissionais e econômicos. As cooperativas são uma alternativa econômica para pessoas que sozinhas não teriam condições de atuarem no mercado.

As ONGs são organizações não-governamentais, que surgiram com esta denominação nos países de "primeiro mundo". No Brasil, o termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas ou apoiá-las. No Brasil dos anos 90 temos ONGs de todos os tipos e tamanhos. A maioria delas não está totalmente isolada dos outros setores da economia, utilizando em algum grau os recursos dos outros setores.

O terceiro setor tem em comum as seguintes características: têm basicamente um objetivo social em vez de procurar gerar lucro, embora algumas o gerem; são independentes do Estado; e reinvestem todo o seu saldo financeiro em seus serviços e manutenção.

“A missão comum de todas as organizações sem fins lucrativos é a de satisfazer nossa necessidade de auto-realização, de viver de acordo com os nossos ideais, nossas crenças, nossa melhor opinião sobre nós mesmos”. (Drucker, 1995, p. 151)

Por isso, para Hudson (1999, p. 11):

“O alcance do terceiro setor é agora tão grande que afeta praticamente a todos. As pessoas podem tornar-se membros de associações profissionais, receber atendimento em universidades, participar de eventos artísticos, filiar-se a algum sindicato, apoiar uma determinada campanha, fazer doações a uma instituição de caridade ou ingressar de sócio em um clube ou sociedade.”

Camargo (2001) concorda com Hudson e explica que a razão da existência do terceiro setor reside no fato de este ser um setor da sociedade que possui um dinamismo e

um conhecimento ímpares das necessidades específicas de uma comunidade, nível intangível pelo Estado centralizador e burocrático. Para a autora, essas entidades exibem valores como confiabilidade, gestão eficiente e capacidade de atrair tanto a sociedade civil quanto as empresas privadas solidárias. A conjugação desses fatores com o caráter liberal das entidades garante o crescimento contínuo do terceiro setor no Brasil.

Existem importantes contribuições do setor voluntário à sociedade. Ele contribui para o processo representativo; é fonte de inovação, na medida em que atua como proponente de realizações que transformaram situações até então toleradas; e contribui também como fator de inclusão do cidadão na sociedade.

Para Drucker (1990), as instituições sem fins lucrativos não estão meramente prestando um serviço ao beneficiário, elas querem que ele também seja um executor. Assim, as instituições utilizam um serviço para provocar mudanças no ser humano. Elas criam hábitos, visão, compromisso e conhecimento.

3.4.1 Administração de organizações do terceiro setor

Segundo Hudson (1999), existem muitas semelhanças entre as organizações dos diversos setores: todas precisam ter objetivos, controlar recursos e trabalhar em equipe. O terceiro setor, às vezes, vende serviços, precisando de noções mercadológicas. Da mesma forma, proporciona serviços para solução de problemas com demandas muitas vezes ilimitadas e com pouca ligação entre usuário e pagadores de serviço. Tudo isso requer uma administração eficiente. Hoje, há a exigência de serviços de qualidade por parte dos contribuintes das organizações do terceiro setor.

Para Drucker (1990), são necessários um plano, o uso do marketing, pessoas e dinheiro. Note-se que quando Hudson cita que é preciso administrar a demanda e a qualidade dos serviços ele está concordando com Drucker: é preciso marketing também no terceiro setor.

Para Hudson (1999), administrar organizações orientadas por valores é ainda um pouco diferente de administrar as organizações do setor privado e público. E esta diferença está nos valores e crenças que regem o setor voluntário. A principal diferença está na relação fornecedor e usuário. No terceiro setor, na maioria dos casos, os doadores dão dinheiro para que a organização realize projetos e forneça serviços para outros, ou para todos indiretamente. Essa diferença na natureza das transações significa que as organizações do terceiro setor precisam administrar os seguintes problemas: uma demanda de serviços ilimitada; estar atenta às diferentes expectativas dos financiadores e usuários; não ser diretamente responsável pelo produto oferecido.

O autor ainda cita outras sete características que, em maior ou menor grau, estão presentes no setor e que atrapalham sua boa administração, são elas: facilidade em ter objetivos vagos (na tentativa de apreender as melhores intenções); dificuldade de monitoração do desempenho (exatamente pela característica anterior); igual responsabilidade perante diversos patrocinadores, com diferentes objetivos; complexidade da estrutura organizacional; composição do quadro através do voluntariado; importância vital da manutenção dos valores organizacionais; falta do resultado financeiro para determinar as prioridades de investimentos.

Para Drucker (1990), o principal problema no marketing de uma organização do terceiro setor é a intangibilidade do produto. A organização está vendendo um conceito, um serviço que a entidade transforma em valor para o cliente. Assim, o marketing para estas entidades é embutido da concepção de serviço.

Neste sentido é importante que a organização faça aquilo que tem competência para fazer: conhecer o seu mercado e segmentá-lo; e conhecer os seus clientes; segundo o autor. É preciso saber o que vender, a quem e quando. Para tal é importante que a organização trace um plano e desenvolva processos para alcançar os objetivos propostos no plano.

Segundo Sina (1999, p. 102):

“A evolução do terceiro setor no Brasil se deve principalmente ao fato de as organizações sem fins lucrativos se encontram numa encruzilhada. Há bilhões de dólares em todo mundo prontos para serem investidos em ONGs – mas não é em qualquer ONG. O acesso a esses recursos depende, cada vez mais, de competência e de resultados.”

A conclusão aqui é que a única alternativa para aquelas entidades que desejam concretizar sua missão é seguir rumo à profissionalização, com a adoção de modelos eficientes de gestão e a contratação de pessoal capacitado. Esta afirmação tem forte sentido econômico: as entidades que melhor sabem administrar seus recursos são as que merecem maiores investimentos. Mesmo assim, sempre existirão milhares de pequenas entidades que vivem na dependência do trabalho voluntário, de ações impulsivas e da falta de planejamento estratégico.

3.4.2 Administração Estratégica de entidades do terceiro setor

Os principais componentes de uma administração estratégica, segundo Hudson (1999), envolvem uma visão única, em toda a organização, de sua missão, de seus objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização deles. Embora pareça óbvio, as organizações do terceiro setor não aplicam estas três noções continuamente em todos os níveis da organização.

Às vezes, a pressão diária sobre os administradores que tentam realizar tarefas com recursos limitados pode deixar a administração estratégica em segundo plano. Muitas tarefas podem desviar a atenção dos administradores de questões importantes, como: “O que, especificamente, nossa organização deseja realizar?”; “Como deveríamos dividir recursos entre nossos vários objetivos?”; “Que padrões de qualidade devemos alcançar?” e “Que melhoramentos são necessários para que possamos tirar melhor proveito de nossos recursos?”.

Drucker (1990) e Hudson (1999) concordam que as pessoas que trabalham em entidades do terceiro setor precisam ter uma compreensão clara de seus objetivos e estratégias. Estas organizações, em particular, têm fronteiras confusas e inúmeras oportunidades para desviar-se de seu objetivo principal. O objetivo do planejamento estratégico é construir um conceito amplamente compartilhado do futuro da organização e de suas prioridades gerenciais.

Para Drucker (1990), as organizações sem fins lucrativos necessitam de um plano de marketing, com objetivos e metas específicas. Elas necessitam também de uma estratégia de captação de recursos, para possibilitar a concretização da sua missão.

3.4.3 Definição da missão e dos objetivos organizacionais

As missões estão relacionadas às crenças comuns da organização e às razões pelas quais ela existe. A missão vai nortear a escolha dos objetivos.

Para Daft (1999), os objetivos são afirmações dos desejos e propósitos da organização, eles ajudam a enfocar as várias áreas da organização para que atinjam sua missão. Os objetivos são definidos em três níveis: estratégicos, operacionais e táticos.

Os objetivos estratégicos, segundo Vasconcelos (2001), orientam a organização a obter aquilo que é mais importante pra o seu sucesso, devendo enfocar e orientar os atos das pessoas. Eles são uma ferramenta para concentrar a atenção das pessoas em metas específicas. Ainda para o autor, os objetivos estratégicos têm um horizonte extenso, como cinco anos, mas não devem ser fixos, devendo ser revistos continuamente. Os objetivos departamentais tendem a ser mais específicos e mais fáceis, devendo se encaixar dentro dos estratégicos. Para serem ideais os objetivos tem que ser objetivos, específicos, mensuráveis e realísticos.

Para a correta definição dos objetivos a entidade precisa definir “por qual razão ela está prestando o serviço?”. Se a resposta for “atender às necessidades dos usuários”, a lógica central que precisa permear a organização é compreender as necessidades dos usuários e favorecer a prestação de serviços para atendê-los.

Drucker (1990) concorda que a organização deve se questionar a respeito de quais resultados específicos deseja. Para o autor, o segredo está na análise dos beneficiários finais e nos anseios destes. Para tal, é necessário sua correta identificação e segmentação.

Assim que os objetivos se tornam claros, os administradores deverão desenvolver estratégias para atingi-los.

3.4.4 Desenvolvimento de estratégias para organizações do terceiro setor

Segundo Daft (1999), estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos estabelecidos. Com o estabelecimento das estratégias, é possível concentrar as idéias e ações das pessoas da entidade em atividades que contribuam para a concretização dos seus objetivos.

Na definição dos objetivos foram identificados os beneficiários e seus desejos, agora é necessário que a organização responda às perguntas: “Como irá realmente atingir cada objetivo?”, “Com quais recursos?” e “Como irá alocar estes recursos?”.

Para Drucker (1990), as estratégias são particularmente importantes para as organizações sem fins lucrativos. A missão e os planos são as boas intenções, mas as estratégias convertem as intenções em ações e atividades de trabalho.

Para Hudson (1999), existem alguns critérios para a definição da posição estratégica das organizações do terceiro setor. Há uma série de técnicas que podem ser usadas para ajudar a compreender esta posição estratégica neste novo setor da economia moderna.

A primeira técnica é a análise de lacunas. Este método é usado para enfocar as necessidades dos usuários, comparando estas com a disponibilidade dos serviços da entidade. O objetivo é formar um julgamento que ajude a identificar as necessidades não atendidas e mais prementes dos usuários.

A segunda técnica é a análise da concorrência, em que se comparam os serviços oferecidos por ela com os oferecidos pela entidade. A técnica é utilizada para comparar serviços, financiamentos e custos dos concorrentes. Esta técnica deve se tornar cada vez mais útil, a partir do momento em que as organizações do terceiro setor sejam forçadas a competir em busca de contratos, doações e usuários.

A terceira técnica é a análise do valor monetário. Este é um método usado para comparar os benefícios de vários serviços oferecidos aos usuários com os seus respectivos custos. Para isso deve-se calcular o subsídio necessário para prover cada serviço e dividir o resultado pelo número de usuários. Isso não significa que os serviços com subsídios maiores sejam os de menor valor, este método ajuda a identificar o custo de ampliar cada serviço e as economias a serem feitas ao reduzi-los.

Após a elaboração deste resumo, com a definição da posição estratégica da organização, e de sua consequente melhor compreensão, o passo final é identificar questões chave que poderão determinar o sucesso ou fracasso da organização. Este processo de identificação de questões chave deverá salientar novas necessidades entre usuários, novas ou melhores maneiras de atender às necessidades, novas ameaças ou concorrências.

Usualmente, este é um momento crítico para as entidades: a escolha das prioridades. A tendência é querer fazer de tudo um pouco. Mas é preciso escolher quais benefícios

surtem mais resultado: quais podem otimizar recursos e quais são os mais importantes para os usuários.

Para Hudson (1999), para tornar as escolhas mais rigorosas, devem-se usar algumas técnicas de seleção, como: revisão das opções estratégicas em relação à missão, classificação por importância estratégica e avaliação do impacto de cada ação e/ou serviço. Esta última técnica deve avaliar o impacto das ações sobre cada público de interesse.

Outros dilemas, citados pelo autor, para a escolha entre as alternativas estratégicas são: “uma pequena ajuda para muitos ou uma grande ajuda para poucos?”; “tratar os sintomas ou as causas?”, “fornecer serviços ou realizar campanhas por mudanças?”, “concentrar ou diversificar os serviços?” e “manter-se fiel às crenças ou ser atraído por novas fontes de recursos?”

Fazer escolhas estratégicas será sempre um processo altamente arbitrário. As técnicas ajudam a estruturar o problema, mas, a decisão será tomada muito em cima de experiência e acordos entre opiniões divergentes.

Um pré-requisito para o desenvolvimento de estratégias é a correta definição de cada serviço fornecido pela entidade, isso porque a maioria destas organizações fornece vários serviços inter-relacionados com difícil delimitação entre um e outro.

3.4.5 Marketing social

Para Sina (1999, p. 27):

“...marketing social é o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público alvo específico ou da sociedade como um todo. Estas técnicas são as mesmas que uma empresa como a Coca-Cola, por exemplo, usa para vender refrigerantes – foco no consumidor e um processo sistemático para o desenvolvimento de um Plano de Marketing”.

A principal característica que distingue o marketing social do tradicional é o seu propósito: seus benefícios visam, em primeira instância, o indivíduo ou a sociedade. Assim, toda e qualquer ação de marketing social deve estar orientada para a concretização deste objetivo.

Mas, como os problemas sociais quase sempre pedem uma mudança de comportamento de um público específico, o desafio do marketing deste setor está justamente em planejar e gerar esta mudança específica.

A maior parte da população está ciente da existência de problemas sociais; eles estão nos jornais e revistas e também no cotidiano das pessoas. Mas, o que a maioria das pessoas não sabe é da existência de canais seguros para participar efetivamente do processo de mudança e melhoria da qualidade de vida da comunidade.

O marketing social está preocupado em facilitar o processo de troca entre a organização e seu público, para que algumas necessidades básicas sociais sejam atendidas.

Para Drucker (1990), toda organização tem muitos públicos, no caso do terceiro setor, são os beneficiários, os doadores, a comunidade, a sociedade em geral, o governo, entre outros. O problema que o marketing precisa resolver é: como obter a reação que se deseja? A resposta é que é preciso formular uma oferta para apresentar ao grupo do qual se quer uma reação. A pergunta complementar deve ser: o que é preciso oferecer para receber o que se deseja?

Assim, o marketing social é o projeto, a implantação, e o controle de programas calculados para influenciar a aceitação de idéias sociais através de considerações que envolvem planejamento do produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado.

Tal como no marketing tradicional, o marketing social também utiliza os quatro P's. No entanto é preciso lembrar que no caso do terceiro setor, as transformações ocorrem em

dois públicos: financiadores e usuários. Ou seja, é preciso que se tenha um marketing mix adequado para cada um destes públicos.

3.4.5.1 Sistema de informações de marketing

Um sistema de informações de marketing eficiente é vital para o êxito das ONGs, principalmente considerando que a receita destas entidades não é fruto da produção e venda e, sim da captação de recursos. Assim, as informações sobre públicos alvo (beneficiários, atuais parceiros e patrocinadores), concorrentes, forças macroambientais e outros públicos, são a matéria prima para a sobrevivência das ONGs.

Para Sina (1999, p. 134):

“É necessário que tais informações estejam estruturadas de forma a possibilitar que as quatro áreas do Sistema (interno de registros, de inteligência, de pesquisa e analítico) possam contribuir para a realização de simulações (cruzamento de insumos e resultados, por exemplo), a partir de dados e cenários diferenciados”.

3.4.5.2 Mix de marketing social

Produto social

O terceiro setor atua como agente de transformação social; sua missão é prestar benefício à sociedade de alguma forma, seja ligada aos indicadores sociais e aos direitos humanos, ou seja, ligada à defesa dos recursos naturais e direitos das plantas e animais. Segundo Camargo (2001), os agentes sociais (ONGs, fundações, associações etc.) procuram identificar e combater o problema matriz e criam condições para que ele não retorne. Assim, o produto do terceiro setor é a transformação ou benefício que seus serviços e ações proporcionam à sociedade.

Kotler (1998) complementa a afirmação de Camargo, citada acima, para o autor a missão pode ser universal e ampla, mas a estratégia de atuação deve ser dirigida para alguns grupos, conforme a disposição dos recursos organizacionais. Assim, o primeiro passo na definição do produto é identificar necessidades não satisfeitas nos públicos alvo escolhidos na segmentação e buscar a satisfação destas necessidades.

É necessário que, através do estudo do público alvo, se descubram os atributos do produto e benefícios causados por ele que podem ajudar a posicionar o produto na mente do público alvo, a fim de que se tenha a sua preferência.

O produto ou serviço oferecido pelas entidades do terceiro setor têm duas características: a primeira é intangível, no papel de transformador da sociedade; a segunda é tangível, através da concretização de benefícios materiais, na forma de serviço ou produto, doado ou vendido pela instituição.

Outra importante característica do produto social é a sua qualidade de indutor de uma mudança social, exigindo do beneficiário uma espécie de "pagamento" pelo benefício. Sendo este pagamento geralmente a mudança social esperada.

Sina (1999) adverte que pode haver necessidade de adaptações do produto para adequá-lo ao uso e características do público alvo. Principalmente quando o produto oferecido for a consequência ou indução de uma mudança comportamental. Isso, por que motivar as pessoas a fazer uma mudança de comportamento social é muito difícil, sendo mais fácil adequar o produto para motivar a “compra” da idéia, ainda que somente para atraí-lo de forma mais eficaz para entender a mensagem.

Na elaboração do produto, é importante a correta definição dos produtos e serviços oferecidos pela entidade à seus diversos públicos (sociedade, beneficiários e patrocinadores), com detalhamento de suas características tangíveis e intangíveis.

No caso dos financiadores/patrocinadores, sendo estes também um público alvo, o produto é a imagem positiva perante a sociedade, por estar apoiando uma instituição que tem como propósito o bem estar social.

Captação de recursos

O produto da organização do terceiro setor é sempre o benefício a que se propõe, e que concretiza sua missão. Mas, o doador, enquanto patrocinador, é um importante agente para a efetivação deste produto, ou seja, ele "compra" um benefício social para o beneficiário e para a sociedade em geral. Assim, o doador ou a captação de recursos tem papel fundamental no estudo das ferramentas de marketing.

Os recursos, úteis para que a entidade possa fornecer seus produtos - benefícios sociais, podem ser na forma de doação (dinheiro, voluntariado, mercadorias, informações, infra-estrutura etc.), incentivos fiscais, patrocínios e transferências orçamentárias. Em vez de fim em si mesmo, como é comum em sociedades mercantis, os recursos para as entidades do terceiro setor são um meio, são um instrumento para a realização dos reais objetivos das entidades, segundo Camargo (2001).

As entidades dependem profundamente de doações para a composição de seus fundos. Para a sua segurança financeira, é necessário que se trabalhe no sentido de assegurar uma base arrecadadora permanente e confiável.

É necessária uma ação mais pró-ativa, no sentido de captação de recursos, estabelecendo parcerias com empresas privadas, com o Estado e utilizando diversas outras fontes de captação de recursos, como doações, venda de produtos e promoção de eventos, por exemplo.

Os doadores – pessoa jurídica e física - podem contribuir com dinheiro, doações em espécie e disponibilizando sua competência a fim de melhorar a qualidade dos projetos sociais. Existem restrições á doações em dinheiro, por uma questão de credibilidade e

controle em relação à finalidade de recursos doados. É necessário que se faça o pedido de doação desmonetarizado ou que a entidade desenvolva mecanismos de divulgação de seus serviços e finalidades, de forma clara e transparente, para que a solicitação de doação em dinheiro seja bem sucedida.

Preço social

Para Sina (1999), preço social refere-se ao que a pessoa tem que abrir mão para adotar o comportamento esperado. O preço pode ser monetário, tempo, esforço ou ainda abrir mão de velhos hábitos. Assim, é necessária uma análise de qual preço é considerado justo pelo público alvo para mudar o comportamento. E o mix de marketing pode ser desenhado para minimizar o custo e aumentar o valor percebido.

O preço social é aquilo que é exigido em troca do produto social. Nas noções modernas de atendimento promocional, para se evitar a cronicidade na concessão de auxílios, é necessário que se exija do beneficiado algum esforço no sentido de mudança da sua condição social. Na medida do possível, a intervenção está condicionada a plena participação da pessoa, a sua cooperação e, quando possível, a contra partida.

O preço social também pode ser encarado como aquele valor que a sociedade paga para que a entidade possa cumprir sua missão, já que em última instância é ela a beneficiária do produto social – a resolução de problemas sociais. Este preço é pago através dos recursos doados a organização. O preço estabelecido tenta equacionar o custo e o valor percebido, para gerar a maior receita possível à organização.

Distribuição

Como no marketing social o produto é um benefício e/ou mudança de comportamento, a distribuição passa a ser a solução de "como fazer chegar" o benefício e/ou mudança de comportamento até os interessados.

É importante lembrar que a demanda por serviços sociais é geralmente maior do que a possibilidade de supri-la, portanto não é um objetivo da distribuição aumentar a demanda pelo serviço, e sim otimizar os recursos organizacionais, na tentativa de atender melhor o maior número desta demanda. Assim, a questão não é "como fazer chegar mais" e sim "como fazer chegar de forma mais eficiente".

No marketing tradicional, a ferramenta "praça" também está ligada a força de vendas, ou seja, as pessoas que levam ou favorecem a entrega do produto. No marketing social este papel é desempenhado pelos funcionários e voluntários da instituição. Aqui se torna fator crucial de sucesso, na otimização de recursos, a capacitação profissional destes agentes. O correto estabelecimento dos objetivos da instituição também tem neste quesito importante papel, são eles que vão unir as forças e guiar voluntários e funcionários na melhor utilização dos recursos organizacionais no atendimento da demanda, sempre buscando a concretização da missão.

Promoção Social

Para Sina (1999, p. 35):

“A comunicação lida com a relação da mensagem do produto para a audiência, sendo o foco a motivação das pessoas, tentando atuar sobre o seu comportamento.”

Para a autora, a comunicação deve envolver diferentes métodos de levar a mensagem, tais como publicidade, relações públicas, promoção de eventos (entretenimento), cupons, concursos.

A comunicação deve ser dirigida para que se alcance mudança de comportamento, nos diversos públicos que a organização atua, como os beneficiários, funcionários, voluntários, parceiros e patrocinadores. Para cada público deve ser dirigida uma mensagem específica, conforme os objetivos a serem alcançados.

Os objetivos da comunicação dirigida aos beneficiários devem ser cuidadosamente definidos, por que, em suma, estes objetivos definem que alterações de comportamento se pretende provocar no público alvo. A partir daí, é possível traçar estratégias para tal.

Para Marcélia Lupetti (2000), a primeira providência a ser tomada é obter maiores informações sobre o público alvo, como o tamanho de mercado e as características e necessidades dos mesmos (atitudes e padrões de comportamento). Para tal, é aconselhada a execução uma pesquisa de mercado. A pesquisa pode melhorar muito o impacto da campanha de comunicação. Mandar a mensagem correta é muito importante, por isso é preciso entender para que e para quem a mensagem será enviada.

Outro importante público para a organização é o financiador/patrocinador, é ele quem muitas vezes possibilita a sobrevivência da instituição. A receita sustentável de uma entidade é gerada pela conscientização, por parte financiador, dos benefícios sociais que sua doação é capaz de proporcionar. Indivíduo algum destinaria parcela de seu patrimônio a uma finalidade obscura, desprovido de informações que evidenciem a sua aplicação devida nos trabalhos da entidade. Para tal, é preciso que aja um esforço de comunicação de marketing; conforme Helô Reinert, artigo Propaganda e Marketing no terceiro setor (2001).

A divulgação ampla das atividades institucionais proporciona uma maior transparência à sociedade sobre as aplicações de recursos. Entretanto a maioria das entidades não promove sua identidade. Segundo pesquisa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), feita em 1998, apenas 2% das entidades do terceiro setor divulgam suas contribuições, no sudeste brasileiro.

O marketing institucional ganha importância dentro do contexto de conscientização do financiador- dos benefícios sociais gerados por sua doação, devendo tratar principalmente da divulgação da entidade, demonstrando suas atividades mais relevantes perante a sociedade. Para tal, podem ser utilizados vídeos institucionais, eventos de

capacitação de recursos humanos, periódicos informativos, campanhas municipais e patrocínios de prêmios e troféus.

Para Dudley Hafner, CEO da American Heart Association, em entrevista à Peter Drucker (1990), um grande benefício do marketing institucional é motivar a formação de doadores, assegurando às pessoas que existe um retorno equivalente ao valor depositado.

Para o autor, é preciso fazer com que as pessoas comecem a doar e depois sejam estimuladas a desenvolver um relacionamento com a entidade, para torná-las membros comprometidos com a instituição.

Segundo Lupetti (2000), a promoção no marketing, para qualquer público alvo, deve facilitar a obtenção do produto ou serviço, através do enfoque desta possibilidade, através de incentivos e de facilitadores.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudos

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, em função de destinar-se a observação de um objeto de estudo, com registro, análise e interpretação de dados. A natureza descritiva do estudo faz com se tenha como objetivo a verificação da presença ou ausência de características determinadas, daí o seu caráter também qualitativo.

Segundo Mattar (1999), a pesquisa descritiva responderá questões como: o que, quem, quando, como e onde. Pode-se perceber esta característica na metodologia de formulação de um planejamento de marketing.

Este trabalho também tem características de cunho exploratório. Para Mattar (1999), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema estudado. O estudo também é caracterizado como exploratório por se tratar de uma investigação, que pretende justificar e identificar os resultados obtidos.

Principalmente por haver inúmeras explicações ou hipóteses alternativas para resolver o problema em questão, é que este estudo se caracteriza por ser exploratório. Assim, embora se tenha algum conhecimento sobre a UNIBES, é necessário conhecer de maneira mais profunda a problemática, levantando questões e hipóteses que possam trazer as soluções pretendidas nos objetivos da pesquisa.

Dentre os objetivos da pesquisa exploratória, os mais característicos no estudo em questão são: clarificar conceitos e familiarizar e elevar o conhecimento de determinado problema

4.2 Métodos utilizados na coleta de dados

A pesquisa exploratória, segundo Mattar (1999) utiliza métodos bastante amplos e versáteis na coleta de informações, até em função de seus objetivos.

Para o levantamento de dados serão utilizadas as técnicas de levantamento bibliográfico e documental. Para o levantamento de experiência pretende-se utilizar as técnicas de entrevistas não estruturadas e a observação informal.

Para a elaboração do estudo serão utilizadas técnicas de planejamento de marketing, já citadas na fundamentação teórica.

5 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A UNIBES

5.1 Diagnóstico da situação interna

5.1.2 História

A fundação da Sociedade Beneficente das Damas Israelitas, em 1915, e da Sociedade Beneficente Amigos dos Pobres Ezra, em 1916, marcam o início de um trabalho organizado de auxílio aos imigrantes judeus, que chegavam da Europa Oriental e do Oriente Médio. A fundação da Sociedade das Damas e da Ezra define o marco zero da formação da comunidade judaica organizada em São Paulo.

Em 1915, foi criada a Sociedade Beneficente das Damas Israelitas, fundada por senhoras das famílias mais abastadas dentre os judeus já residentes em São Paulo. Em 1916, é fundada a Sociedade Beneficente Amigos dos Pobres Ezra, com o objetivo de “não deixar pedir esmolas, mais auxiliar aos pobres, doentes e arranjar serviço aos que não têm, e ajudar também materialmente quando é necessário...”, em Ata de Fundação. Assim, a Ezra propunha-se a prestar os primeiros auxílios e a procurar um trabalho para os imigrantes, para que eles não tivessem que mendigar pelas ruas da cidade.

A Sociedade Ezra era muito mais do que uma entidade de auxílio social; era a própria espinha dorsal da comunidade, lugar que ocupou certamente até os anos 40, já que cuidava da maior parte dos aspectos relativos à chegada e à absorção dos imigrantes.

Fundada no ano de 1976, a Unibes é a soma de pelo menos sete diferentes entidades que foram se constituindo ao longo do século 20: além da Ezra e do Sanatório Ezra para tuberculosos, e da Sociedade das Damas Israelitas, fazem parte desta história a Sociedade Pró-Imigrante, a Policlínica Linath Hatzedek, o Lar da Criança das Damas Israelitas, a Gota de Leite da B'nai B'rith e a Ofidas. Mesmo antes da união de cada uma destas entidades com alguma outra, era comum o trabalho conjunto entre elas.

A Unibes é, de certa forma, a continuidade de cada uma destas entidades, que tinha cada qual sua missão específica. A sede da Unibes, à Rua Rodolfo Miranda, situa-se nos prédios - depois remodelados - onde funcionaram a Ofidas e a Policlínica.

A caridade, o amparo, a filantropia, depois a assistência e a promoção social têm sido os pilares da organização da comunidade judaica. São serviços como estes, prestados pela Unibes e por uma história que teve início em 1915, que constituíram a comunidade judaica de São Paulo.

Fundação da UNIBES - 1976

A Unibes definiu em 1977 que se organizaria com os seguintes departamentos: Alimentação, Médico, Serviço Social, Relações Públicas, Social, Divulgação, Orientação Profissional, Dentário, Recreação, Jardim Maternal, Fonoaudiologia e Higiene Pessoal. Foi implantado um processo de descentralização do trabalho, criando vice-presidências que passaram a ser responsáveis por áreas específicas de atuação. Além disso, foi implementada também uma série de procedimentos administrativos para reformular o sistema de funcionamento da entidade, como modernizar a contabilidade e transformar o conceito de atendimento no Serviço Social.

Em 1978, a Unibes dividia seu atendimento em três setores: educação, saúde e promoção humana. O setor de educação englobava a creche para 115 crianças e programas de complementação escolar e recreação para cem crianças e jovens. A área de saúde contemplava os departamentos médico (consultas, farmácia, exames e internações hospitalares), dentário e de terapias especializadas (fonoaudiologia e psicologia). A área de promoção humana mantinha o serviço social, o Grupo Libe (atendimento a idosos), o setor de distribuição de roupas Peah (para 300 pessoas) e um programa de distribuição de alimentos para 130 famílias.

A UNIBES na década de 1990

Em 1990, a Unibes assistia 865 famílias, sendo que a creche mantinha ainda mais 154 crianças e a recreação atendia mais cerca de duzentas crianças e jovens. Ainda, 1.016 pessoas receberam remédios da farmácia. A assistência às famílias foi dividida da seguinte forma: 350 famílias foram atendidas pelo departamento de alimentos, 678 famílias atendidas pelo Peah – distribuição de roupas, 511 pacientes atendidos pelo departamento médico, 153 pessoas atendidas em consultas psiquiátricas e 450 pessoas receberam atendimento odontológico. Funcionavam também os Grupo Libe (idosos) e Shalom (deficientes mentais). Em 1990, havia 53 voluntários trabalhando na Unibes.

Internamente, uma ampla reforma administrativa e a modernização das instalações, efetivada nos anos 90, foi a possibilidade de modernizar e atualizar os procedimentos administrativos.

A partir de 1999, a Unibes passou por uma série de transformações que a projetaram como instituição modelo na área de assistência social para famílias, de atendimento a crianças em creches e de programas de recreação, de esporte e de capacitação profissional para jovens. Uma sucessão de prêmios importantes, com prestígio nacional e internacional, e uma série de parcerias com entidades como a Unicef, a GMK e a Fundação Vitae; com os governos federal, estadual e municipal; e com empresas e entidades de reconhecimento público, divulgaram amplamente o trabalho da entidade tanto à comunidade judaica como à sociedade em geral.

5.1.2.1 A estrutura administrativa da UNIBES

A UNIBES tem hoje 154 funcionários e 180 voluntários. Existem, abaixo do presidente ou gerência geral, três vice-presidências (VP), compostas pelas áreas de Serviço Social (1), Administração (2), Criança e Adolescente (3), e Marketing (4). A gerência geral programa um orçamento anual, levando em conta os objetivos da instituição e de cada

departamento. Sendo assim, cada departamento utiliza a verba estipulada para as despesas do ano corrente.

O departamento de administração é responsável pela diretoria administrativa, que é composta pelos setores: bazar, farmácia, contabilidade, recursos humanos, tesouraria, informática; sendo responsável também por o patrimônio, a segurança, a zeladoria, as cozinhas, a limpeza e as compras. A área administrativa provê recursos e serviços para toda a instituição.

O departamento de marketing e comunicação é responsável pela comunicação e/ou divulgação de informações para dentro e fora da instituição. Esta área cuida também da promoção de eventos e de captação de recursos, estando este último também sob a responsabilidade do conselho e da gerência geral. O recrutamento e seleção do voluntariado, assim como sua capacitação, também estão a cargo desta área.

O departamento de serviço social é responsável pela coordenação do serviço de atendimento familiar, de saúde e de integração social. Assim, esta área é responsável pelos atendimentos psicológicos e de distribuição de ajuda material, estabelecendo convênios e parcerias com hospitais, casas de repouso e escolas especializadas. A integração social é composta pelos programas e grupos Shalon, Or, Geração de renda, Libe e Pensionatos.

O departamento da criança e do adolescente é responsável pela Creche Betty Lafer, pelo Espaço Gente Jovem e pelos cursos profissionalizantes. Conforme já citado, somente a área de serviço social fará parte do estudo neste plano de marketing.

Serviço Social

O objetivo do departamento de serviço social é promover o bem estar de pessoas ou famílias em situação social problema ou vítimas de disfunções de saúde física ou mental. A ênfase é dada para moradia, saúde e trabalho.

O serviço social faz diversos encaminhamentos, através de convênios e parcerias com outras instituições de terceiro setor e privadas, como: grupo Neshei-lubavith, Hospital Albert Einstein (HIAE), Monte Sinai, Lar das crianças da CIP, FISESP, Damas Sefardi Paulist, clubes recreativos Hebraica e Macabi, Grupo Anne Frank, Pioneiras, Wizo, Instituição beneficente Ten Yad, diversas sinagogas, serviço social das escolas judaicas, Damas da congregação Mekor Hain, entre outras.

O serviço social faz ainda diversos encaminhamentos internos, sendo as diversas possibilidades internas de tratamento o diferencial de qualidade do atendimento serviço social UNIBES. Os encaminhamentos internos podem ser para receber ajuda de:

- ajuda material para aluguel, condomínio, manutenção, serviços públicos, faxina, serviços de enfermagem, bolsas de estudo, profissionalização e trabalho;
- atendimento em grupo ou individual de serviço social;
- centros de convivência Libe, Shalon, Or, filatélia, pintura, música e coral, canto e dança, tapeçaria, bijouterias e grupo Avodá;
- ambulatório de psiquiatria, atendimento psicológico e terapêutico;
- empréstimo de aparelhos ortopédicos e médicos;
- farmácia privativa gratuita;
- convênio médico e ambulatorial, com hospitalização, no HIAE;
- palestras de saúde, programas de saúde preventiva, reabilitação;
- tratamentos de fonoaudiologia e fisioterapia;
- internação supervisionada em asilos e casas de repouso.

Nos programas de convivência Unibes são aproveitados todos os espaços e horários possíveis para funcionamento, assim como, todo o potencial técnico e humano. Os programas são divididos em grupos, com funções específicas, são eles: Shalon (deficientes mentais), Libe (3º idade), Or (contra o isolamento), programa Avodá (geração de renda) e pensionato protegido (para idosos reclusos).

Administração

A Unibes tem uma complexa estrutura organizacional, talvez em função de ter a sua origem em diversas outras instituições. A entidade tem diversos serviços distintos, organizados nos núcleos do serviço social – atendimento a famílias judaicas – e no núcleo infantil. A administração da Unibes é padronizada e com bom fluxo de informações de carácter operacional. Todas as áreas têm conhecimento das atividades das outras áreas, tendo alguns serviços e produtos interligados. Há um forte sentimento religioso e de união étnica (judaica). A Unibes é uma instituição de caridade com carácter corporativo, por receber doações da comunidade judaica e trabalhar para ela – na parte do serviço social.

As equipes de trabalho são profundamente voltadas às tarefas essenciais e cumprem seu papel com dedicação e grande conhecimento. As tarefas de solidariedade contidas nos objetivos são executadas voltadas para o público alvo, cumprindo seu papel.

Percebe-se que há uma preocupação com o resultado individual e departamental e não, com o resultado global. As principais causas deste problema parecem ser a dificuldade de captação de voluntários capacitados, inclusive nos cargos mais altos, e a falta de planejamento estratégico. Existe um processo de seleção de voluntários relativamente apurado, mas a oferta de profissionais qualificados é baixa.

Existe um planejamento estratégico da organização, feito em 2001, mas este não foi divulgado para ninguém, além da diretoria, que não o está utilizando ou revisando. Como não há diretrizes claras a respeito dos objetivos e estratégias organizacionais, cada departamento concretiza avanços que nem sempre caminham juntos para a concretização da missão da organização. Muitos recursos são perdidos em atividades que satisfazem objetivos de realização pessoal.

Como a organização não utiliza critérios claros no estabelecimento de prioridades de investimentos de recursos. Cada departamento propõe objetivos/ações departamentais, ao final de um ano, solicitando mais recursos, com justificativas que destacam os benefícios específicos de cada ação.

Assim, não existe uma metodologia nem a formalização de objetivos globais e estratégicos. Portanto, não existe o compartilhamento destas informações pela entidade. Apesar disto, existe alto grau de comprometimento, o que denota que a missão da organização está bem difundida entre seus funcionários e voluntários.

Existem 180 voluntários e 154 funcionários, pertencendo a maioria dos funcionários à área infantil, em seguida à área de recursos meios (telefonistas, guardas, cozinheiras, faxineiras), depois ao setor administrativo e, por último, ao serviço social (26 funcionários e 30 voluntários).

A questão da profissionalização também é um fator "complicador" para a boa gestão e funcionamento da entidade. Nos cargos e departamento técnicos, a Unibes tem bom nível de profissionalização, como nos cargos de assistência social, de psicologia, de psiquiatria, de farmacologia, de medicina e de odontologia. Mas, nos cargos administrativos e de gerência nem sempre há a formação necessária para o desempenho exigido pela função.

5.1.2.2 Princípios

Não existe uma relação de princípios formalmente definida.

5.1.3 Missão Corporativa

“A Unibes é uma entidade judaica que tem por finalidade apoiar a comunidade judaica carente, enquanto promoção e/ou assistência social, assim como apoiar a comunidade geral na promoção social da criança e do adolescente, resgatando sua plena integração social e os valores de cidadania”.

5.1.4 Missão de Marketing

"Dar suporte e promover as atividades e ações da UNIBES, de modo a manter bem informados seu público-alvo, doadores e potenciais colaboradores."

5.1.5 Objetivos e Metas da organização e de marketing

Para 2002, os objetivos gerais da organização são:

- continuar o processo de modernização, com a aquisição de mais computadores;
- continuar a remodelagem dos sistemas operacionais,
- aumentar a capacitação profissional dos colaboradores;
- profissionalização da área de marketing;
- atualização e controle dos métodos administrativos;
- integração e sinergia entre as diversas áreas da UNIBES;
- criação do cargo de captador de recursos e contratação de profissional para o cargo.

Os objetivos de **marketing**, formalizados, para 2002, são:

- dar continuidade para o trabalho de divulgação da instituição no exterior;
- traduzir o site para o idioma inglês;
- desenvolvimento de ferramentas de interatividade para o site (doações, anúncios etc);
- consolidar e ampliar o departamento;
- intensificação do trabalho de assessoria de imprensa junto à imprensa não judaica, tornando mais conhecido o trabalho da UNIBES;
- consolidar e sistematizar os trabalhos de relações públicas (RP) e marketing;
- conclusão de novo vídeo institucional para a entidade;
- manutenção e ampliação de uma rede de contatos com formadores de opinião e dirigentes de outras instituições do terceiro setor;
- participação e elaboração de eventos, seminários, congressos e encontros relacionados ao marketing.

Os objetivos formalizados demonstram a falta de conhecimento das ferramentas de planejamento estratégico global, sendo mal estabelecidos. Não existem metas formalizadas nem sistemas de controle de resultados.

5.1.6 Indicadores econômicos

No Ranking que classifica as maiores entidades beneficentes do país, realizado pela Kanitz & Associados, no ano de 2001, a Unibes aparece em 46º lugar, com dispêndios sociais ao ano, em 2001, que totalizaram R\$ 5.818.000,00, com 124 funcionários, 128 voluntários e 6.000 beneficiários. O critério de escolha desta classificação era o total destinado aos dispêndios sociais. A classificação não leva em conta a quantidade/qualidade de benefício x valor utilizado. A maior dificuldade de classificação das entidades é classificá-las por desempenho e qualidade dos benefícios.

Na classificação por setor de atuação, feita também pela Kanitz, na categoria "Assistência Familiar", a Unibes se classificou em terceiro lugar. Esta classificação também tem como critério o valor do dispêndio social anual. A Unibes utilizou todo o valor de sua receita na classificação em assistência familiar, sendo que esta receita é dividida entre as ações de assistência a criança e ao adolescente e as ações do serviço social (60% da receita).

Na classificação por valor do dispêndio social anual, na cidade de São Paulo, a Unibes se classificou em 35º lugar.

Total de famílias matriculadas nos últimos 5 anos

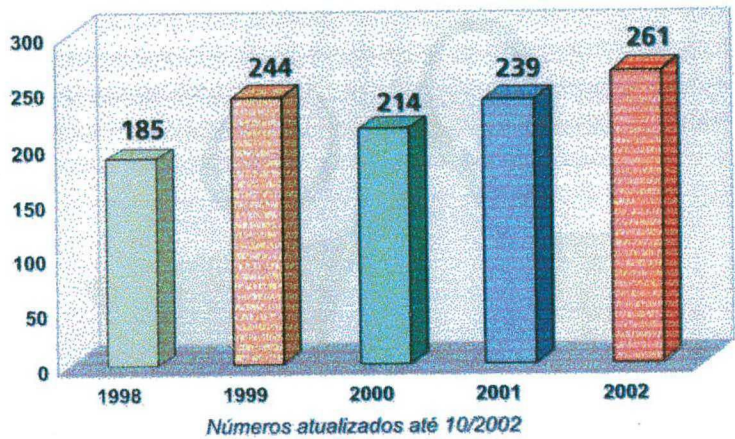


Ilustração 1 – Total de famílias matriculadas nos últimos 5 anos

Tipo de solicitação das Novas Famílias matriculadas no ano de 2002

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE
Assistência Médica	161
Auxílio Financeiro	142
Medicamentos	116
Bazar	40
Alimentação	35
Educação	32
Tratamentos Especializados	25
Habitação	21
Bolsa de Estudo Universitário	13
Curso de Capacitação	11
Outros	155

Ilustração 2 – Tipo de solicitação das novas famílias.

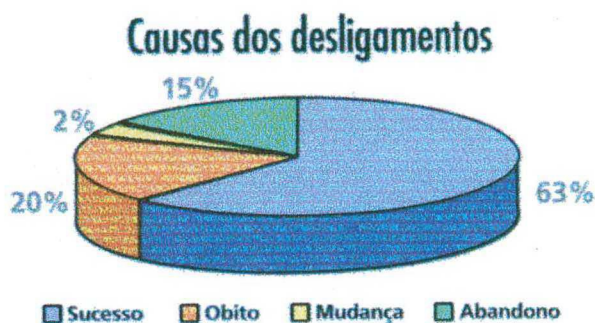


Ilustração 3 – Causas dos desligamentos do atendimento pelo serviço social



Ilustração 4 – Tipo de atendimento oferecido pelo serviço social, dividido em casos crônicos (atendimento permanentes) e casos promocionais (atendimento temporário).

Receitas

As doações para a Unibes em dinheiro podem ser divididas em: sócios contribuintes (pessoa física e jurídica), contribuições pontuais, doações por fontes secundárias (site, venda de objetos), o bazar (sustenta 15% dos gastos operacionais), shows, eventos e patrimônios deixados de herança para Unibes. A receita do bazar sustenta a administração da Unibes e a área meio.

Dados de 2002:

Receita anual.....	5.808.109,40
Receita anual serviço social.....	3.258.000,00.....55,99%
Número total de funcionários.....	154
 Receita anual serviço social.....	 3.258.000,00.....100%
Receita anual ajuda financeira aos beneficiários.....	2.950.000,00.....90,54%
Receita anual grupos de convivência.....	88.000,00.....2,70%
Receita anual da farmácia.....	220.000,00.....6,76%

Ilustração 5 – Comparativo de receitas

O serviço social beneficia 1.600 famílias, totalizando uma ajuda à cerca de 6.000 pessoas, que corresponde à 10% da comunidade judaica de São Paulo. Gasto médio anual com cada família: $3.258.000,00 / 1.600 = 2.036,25$ ao ano

A receita da Unibes formada pela doação mensal de sócios-contribuintes, legados, renda proveniente do bazar (venda de objetos) e de eventos, tem a distribuição do total das receitas em reais na seguinte proporção:

Fonte de receita:	%	valor monetário/ano:	valor monetário/mês:
Sócio-contribuinte p. física	47%	1.531.260,00	127.604,00
Sócio-contribuinte p. jurídica	30%	977.400,00	81.450,00
Legados	8%	260.640,00	21.720,00
Bazar e eventos	15%	488.700,00	40.6666,66
Total	100%	3.258.000,00	271.500,00

Tabela 1 – Fontes de receita

**DEMONSTRAÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS PARA EXERCÍCIOS FINDOS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001 E 2002**

	ano 2001 (R\$)	V%	ano 2002 (R\$)	V%	H%
Receitas:					
Bazar	765.845,92	13,6	705.723,40	12,13	(-) 92
Contribuições/mensalidades	4.448.663,80	79	4.479.860,00	77	10
Legados	343.504,42	6,1	436.350,00	7,5	12
Financeiras	73.205,86	1,3	186.176,00	3,2	253
TOTAL DAS RECEITAS	5.631.220	100	5.808.109,40	100	3,1
Despesas:					
Administrativas	686.586,00	12,3	639.100,00	11	(-) 93
Área da criança	1.909.044,00	34,2	1.987.020,00	34,2	10,4
Área serviço social	2.958.460,00	53	3.166.450,00	54,5	10,7
Depreciações	11.164,00	0,2	11.620,00	0,2	10,4
Financeiras	16.746,00	0,3	5.810,00	0,1	(-) 35
TOTAL DE DESPESAS	5.582.000,00	100	5.810.000,00	100	4,1
Superávit do exercício	49.220,00		1.860,60		

Tabela 2 – DRE 2001/2002

Feitos os cálculos – análises verticais e horizontais – das tabelas acima, podemos notar a dependência da Unibes nas contribuições/doações como fonte de renda. Note-se também que as contribuições tiveram leve declínio, enquanto a receita advinda de operações financeiras teve leve aumento. Sendo, então, esta e a renda obtida com legados administrados pela Unibes responsáveis pelo lento crescimento nas receitas totais: 3,1%.

5.1.7 Serviços

Serviço é o valor oferecido ao cliente, que permite que a organização concretize sua missão. O aspecto tangível do produto da Unibes é aquilo de material que ela oferece à população carente na forma de serviços sociais.

Durante a análise dos serviços prestados pelo serviço social pode-se perceber que eles foram constituídos de forma interrelacionada, de modo a suprir as necessidades mais frequentes dos beneficiários, sendo que os mesmos geralmente utilizam os três principais serviços da Unibes: farmácia, auxílio financeiro e psicológico e grupos de convivência. Os funcionários e voluntários também trabalham nestes três serviços simultaneamente,

havendo, assim, impossibilidade de se fazer qualquer análise de custo/benefício dos serviços separadamente e de se desligar qualquer um deles.

O aspecto intangível do produto da Unibes, através do serviço social, é a promoção dos beneficiários à sociedade.

Serviço Social

O serviço social é responsável pela triagem das famílias e pelos atendimentos individuais, que pretendem um atendimento global às necessidades de exclusão do indivíduo, seja ele pontual, por tempo determinado ou indeterminado. Estes atendimentos são compostos por ajuda financeira, pelo uso do ambulatório de psicologia, ambulatório de psiquiatria, farmácia e grupos de convivência: Avodá, Libe, Shalon e Or. Ainda através de convênios da Unibes com outras instituições são oferecidos tratamento médico e pensionato em casas de repouso, supervisionados pela organização.

Todo o serviço de atendimento começa na triagem do serviço social. Três vezes por semana, é feita a triagem, em que se avalia a carência da família e suas necessidades, tanto materiais quanto psicológicas. Se houver possibilidade, a família será atendida pela Unibes e/ou encaminhada a outras entidades que possam solucionar o problema. Estas entidades são aquelas que possuem parceria com a Unibes, por isso o atendimento através do encaminhamento da Unibes é garantido.

A possibilidade de atendimento depende da avaliação conjunta da assistência social e da diretoria do serviço social. O critério de atendimento é pertencer à comunidade judaica e estar em situação problema. A média de procura pelo serviço é de 20 a 25 casos por mês.

O Serviço Social da Unibes é de caráter resolutivo, ou seja, resolve o problema do indivíduo como um todo, ajudando-o a se reestabelecer financeiramente e se reintegrar à sociedade. Esta é uma abordagem sistêmica. O serviço disponibiliza tratamento e

prevenção de doenças, doação de remédios, atividades de lazer, tratamento psicológico e psiquiátrico, ajuda material e bolsas de estudo.

A ajuda material/financeira é estabelecida pelo serviço social após uma completa avaliação da situação familiar, com entrevistas e visitas domiciliares. Conforme a situação problema é estabelecida a ajuda, que pode incluir pagamento de aluguel, condomínio, luz, água, gás, transporte e alimentação. Esta ajuda é dada em troca de um acordo verbal, em que a família se dispõe a elaborar, junto com a Unibes, um plano de ação para sair da situação problema. Na maioria destes casos, o causador da situação problema é o desemprego do chefe da família, existindo muitos casos de jovens casais desempregados. A Unibes estabelece um período de ajuda, que varia de três, seis e doze meses, conforme o caso. Existe um acompanhamento familiar mensal, sendo disponibilizados também os serviços de assistência médica, psicologia, bolsas de estudo e grupos de convivência. Esta é a chamada ajuda temporária.

Existe também a ajuda pontual, que é a situação problema ocasionada por uma doença ou outro problema familiar, em que a família não disponha de uma quantia determinada para solucionar somente este problema. Após intensa avaliação, a Unibes disponibiliza todos os serviços já citados e ajuda material para o caso.

A ajuda permanente é disponibilizada para casos de distúrbios mentais, possibilitando-se internações e tratamentos; e casos de pessoas na terceira idade em situação de abandono ou com doenças crônicas, que exigem cuidados permanentes, em que a família não tem possibilidades financeiras ou psicológicas de oferecer cuidados.

Farmácia

A farmácia privativa dispõe de amostra grátis de remédios, doados por 400 médicos cadastrados, e de remédios comprados pela Unibes. As amostras grátis são disponibilizadas primeiro para as pessoas matriculadas no atendimento do serviço social (SS) – exclusivamente judaica, depois, conforme disponibilidade, para a população em geral. Os

remédios comprados são disponibilizados somente para o atendimento das pessoas atendidas pelo serviço social, sendo inclusive comprados para suprir esta demanda.

Cerca de 850 famílias cadastradas no serviço social utilizam-se da Farmácia. Juntamente com o atendimento à comunidade em geral, cerca de 120 pessoas são atendidas por dia, totalizando aproximadamente 16 mil atendimentos nos primeiros cinco meses de 2002. Até maio/2002, foram distribuídas 134 mil unidades de amostras grátis, além de outras 6 mil unidades compradas para fins específicos. Ainda no primeiro semestre, cerca de 50 mil unidades de medicamentos foram enviadas pela Unibes para outras entidades beneficentes.

A farmácia tem um sistema informatizado, no qual cada beneficiário do serviço social tem um cadastro e um histórico, sendo disponibilizado o remédio somente após a entrada do pedido pelo departamento de Serviço Social, que faz o controle interno da compra de remédios.

A farmácia privativa é formada por um farmacêutico; quatro funcionários e seis voluntários para atender no balcão e um mini *call center*. Este mini *call center* é formado por duas pessoas que têm a função de captar novos doadores (médicos) e lembrar aos doadores atuais de doar, marcando a coleta. A farmácia tem um sistema de coleta de amostras grátis de remédio, que funciona todos os dias. Após a coleta, é feita a triagem (data de validade e utilidade) e a estocagem dos remédios.

Características gerais dos serviços prestados

Os serviços oferecidos pela área de serviço social têm margem de sucesso de 85% dos casos, em somente 15% dos casos há abandono do serviço. Não há uma administração formal e sistêmica da qualidade dos serviços oferecidos. A diretoria presume ter 80% dos beneficiários satisfeitos com os serviços prestados; mas, não há qualquer instrumento de verificação do grau de satisfação.

Um problema enfrentado pelo serviço social é quanto ao serviço esperado por uma parcela dos beneficiários, cerca de 10%. Muitas das pessoas que precisam da organização, contribuíram com doações por toda vida e têm a imagem de que a Unibes é uma entidade rica. Assim, estas pessoas esperam da Unibes uma ajuda em dinheiro muito alta; há diversos pedidos de 10 a 50 mil reais para pagamento de dívidas, por exemplo.

Atualmente, o serviço social atende à 1.600 famílias, totalizando atendimento para 6.000 pessoas, aproximadamente 10% da comunidade judaica da cidade de São Paulo. A Unibes não tem demanda não atendida.

5.1.8 Preço

O serviço social da Unibes exige que a família beneficiada se comprometa verbalmente a desenvolver um plano de ação para sair da situação problema. A Unibes somente fornece o auxílio se perceber efetivamente este comprometimento, através do acompanhamento semanal dos progressos efetuados.

A receita da Unibes é formada pela doação mensal de sócios contribuintes (pessoa física e jurídica), legados deixados por pessoas que morreram e provenientes do bazar e de eventos. Quanto ao preço cobrado dos sócios contribuintes, a parcela mínima é de dezoito reais e valores acima deste devem ser seus múltiplos.

As doações podem ser feitas pelo site ou através de contato telefônico com a instituição, com a utilização de boleto bancário.

5.1.9 Distribuição/Canais

A Unibes está localizada no bairro Bom Retiro. O serviço social ocupa dois prédios de três andares, um ao lado do outro. Seus principais canais de contato com os beneficiários são nestes prédios ocupados, por telefone e visita domiciliar.

A farmácia, os atendimentos na psicologia, serviço social e dos grupos de convivência são feitos nos prédios da Unibes. O atendimento do convênio médico e ambulatorial é feito no HIAE. Existem ainda as casas de repouso, o atendimento psiquiátrico (no consultório terceirizado) e o pensionato recluso (um apartamento de três quartos).

A farmácia utiliza um *call center* de canal de comunicação com os médicos doadores de amostras grátis e busca à domicílio as amostras.

Os principais canais de contato com todos os beneficiários são os voluntários, escolhidos e treinados pela Unibes. E os funcionários. A maior parte dos funcionários trabalha na área da infância e administração, cerca de 90%. Na área de serviço social trabalham somente 23 funcionários dos 154 da Unibes.

Não existe canal ativo de comunicação com os financiadores, além do boleto enviado todo o mês. Não há nenhuma ação de captação ou retenção de patrocinadores. Os canais passivos para captação de recursos são o site e o telefone da instituição.

5.1.10 Comunicação/Promoção

Não é feito qualquer esforço de comunicação para atrair mais demanda pelos serviços. Também não existe nenhuma ação ativa de comunicação para sócios contribuintes atuais, somente o *callcenter* da farmácia.

As únicas ações de comunicação atuais que contribuem para a atração de novos sócios são alguns anúncios nos meios de comunicação exclusivos para a comunidade judaica (jornais e revistas especializados); contatos com potenciais doadores - pessoa jurídica, feitos pela diretoria, através do uso de seus contatos pessoais; e, ainda, a organização de grandes eventos, como Show do Leonardo, festa "Esperança", acontecendo na periodicidade de um ou dois eventos por ano.

A Unibes é muito conhecida pelas entidades do terceiro setor, mas não da sociedade em geral. Agora, até mesmo uma grande parcela da comunidade judaica não conhece a Unibes nem os serviços que presta. Isto aconteceu em função da pouca divulgação institucional feita nos últimos anos.

Hoje, está em andamento a produção de um filme comercial institucional para a Unibes, que será veiculado nos cinemas das instituições judaicas, no cinemark (que tem parceria com a Unibes) e talvez nas salas de cinemas de alguns outros bancos, em que o conselho de administração está buscando parceria. Está em produção também uma campanha de anúncios em jornal estimulando a ida ao bazar, para a comunidade em geral, para a doação de roupas e objetos. Foi feita pela primeira vez, no mês de novembro, uma mala direta, aproveitando uma data especial judaica, motivando doações.

5.1.11 Análise da concorrência

São cerca de 250 mil entidades formalmente registradas - 100 mil só na Grande São Paulo, conforme dados do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis).

A Unibes não tem concorrentes por beneficiários, sendo ela a única instituição judaica que presta este tipo de atendimento familiar. As principais concorrentes da organização são outras entidades de assistência social que concorrem por doações da comunidade judaica. Todas estas suas concorrentes são também suas parceiras, tais como Ten Yad – Instituição Beneficente Inraelita, Ciam – Centro Israelita de Assistência ao Menor, Congregação Beneficente Sefardi Paulista, Congregação Mekor Haim, Congregação Monte Sinai, Grupo Mazal, Grupo Anne Frank, Na'amat Pioneiras, Organização Feminina Wizo.

Na classificação por valor do dispêndio social anual, na cidade de São Paulo, a Unibes se classificou em 35º lugar. A Associação Ten Yad se classificou em 57º lugar. Este é o principal concorrente da Unibes, em função de seu rápido crescimento e disputa

por doações no mesmo público alvo. A Ten Yad é uma instituição de caridade que atende pessoas solitárias e doentes, com renda inferior a dois salários mínimos ou desempregados.

O Ten Yad fornece alimentos, seja na forma de cestas à domicílios ou na forma de refeições, servidas em refeitório próprio a 150 pessoas por dia, sendo servidas em 2002 49.920 refeições no refeitório. A entrega a domicílio entrega cerca de 150 refeições por dia também, tendo entregue um total de 51.480 refeições em 2000. O Ten Yad tem ainda uma escola. Seu dispêndio social anual é de R\$ 2.631.000,00. Note-se sua grande capacidade de captar recursos, visto que esta entidade tem apenas 10 anos de existência. O Ten Yad ganhou o VI Prêmio Bem Eficiente de 2002.

5.1.12 Pontos fortes e fracos da organização comparada à concorrência

A análise abaixo se relaciona aos pontos fortes e fracos da organização e seus principais concorrentes.

Atributos Analisados	Unibes		Ten Yad	
	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Complexidade		X	X	
Capital	X			X
Rapidez e flexibilidade		X	X	
Concentração de forças		X	X	

Pontos Fortes

	Unibes	Ten Yad
Produto	Maior linha de serviços, serviços inter-relacionados	Maior facilidade no controle de qualidade e na padronização
Distribuição/Canais	Mais canais de distr. serviços	distribuição eficiente e concentrada em público alvo

		menor
Comunicação	Conta com imagem mais forte, utiliza periodicamente campanhas publicitárias impactantes e de amplo alcance	Utiliza canais de comunicação diferenciados com patrocinadores potenciais

Pontos Fracos

	Unibes	Ten Yad
Produto	maior dificuldade em satisfazer as necessidades dos beneficiários, possui muitos serviços, dispersando os recursos	possui somente um serviço
Distribuição/Canais	falta de capacitação dos voluntários e func.	
Comunicação	Não utiliza canais ativos de comunicação com doadores atuais e potenciais nem canais para captação de recursos	comunicação pulverizada

5.2 Diagnóstico da situação externa

5.2.1 Análise Econômica

A expectativa de crescimento do Brasil vinha caindo sistematicamente desde março de 2002, mas essa deterioração cessou desde a divulgação do relatório de Mercado divulgado dia 18 de novembro no *Boletim Focus* do Banco Central. As projeções de expansão do Produto Interno Bruto (PIB) melhoraram para este e para o próximo ano.

Em março de 2002, a expectativa de crescimento do PIB para este ano era de 2,4% e para o ano que vem era de 3,6%. Antes do dia 18 de novembro, o último relatório indicava previsão de crescimento de 1,2% para este ano e 1,9% para o ano que vem. Nos dados divulgados no dia 18, a previsão para 2002 foi a 1,22% e para 2003 foi a 2%, sendo a primeira variação positiva dentro de 33 semanas. O que chamou a atenção não foi o tamanho do crescimento e sim a mudança de tendência.

Este relatório resume os cenários de mais de cem instituições financeiras e consultorias independentes, coletados pelo Banco Central. Com inflação em alta e contas internas com déficit menor, seria difícil entender esta mudança de tendência, não fosse o aumento nas exportações. Assim, o que realmente colaborou para a mudança foi o aumento das exportações, que cresceu 12% desde junho deste ano. Sendo que no período a produção brasileira cresceu 2,6%. Segundo pesquisa feita pela FGV, em um grupo de 67 empresas responsáveis por um terço das exportações brasileiras, a operação já alcançou 86% da capacidade instalada.

Para Maciel Neto, presidente da Ford, o ano que vem terá um ambiente parecido com o panorama econômico atual, com aumento da inflação e das exportações, ou seja, aumento de produção, mas não necessariamente aumento de lucro, porque certamente haverá aumento dos preços dos insumos. Assim, para Maciel o próximo ano pode ser resumido em : oportunidade na exportação e risco na inflação.

O crescimento das exportações é importante, mas de forma moderada. Como as exportações são responsáveis por 10% do PIB, um crescimento de 20% nas vendas externas, acrescentaria somente 2% ao crescimento do PIB. Há ainda indicadores de grande dificuldade de crescimento interno, principalmente para setores que dependem de crédito, como o setor de produção de bens de capital e duráveis, com queda de 1,2%.

Analistas do mercado asseguram que o índice de crescimento de 1,22% não é de todo mal, comparado ao índice de crescimento dos outros países da América Latina, considerando as dificuldades enfrentadas pelo País em um ano eleitoral que elegeu um candidato de esquerda.

Para 2003, a expectativa é de um ano parecido com este – com forte atividade exportadora e mercado interno mais retraído -, mas com nível de crescimento mais acelerado. A variável inflação é crucial, sendo necessário mantê-la nos níveis atuais. Na verdade, a atuação do próximo governo é que vai determinar o ritmo de crescimento.

Fonte: Revista Exame – ano 36 – número 24 – 27/11/2002

Fatores Econômicos

EVENTOS	IMPACTO
Recessão da economia	as pessoas tendem a doar menos e os problemas sociais se agravam, gerando mais necessitados
Crescimento da importância do terceiro setor na economia mundial	tendência de maior preocupação do governo com o setor e maior regulamentação
Desemprego recorde na América latina	Maior demanda por serviços sociais

5.2.2 *Análise Social*

A desigualdade da distribuição de recursos e a falta de articulação entre as políticas sociais levam o Brasil a ter um desempenho em educação pior do que permitiria sua condição econômica. Esse é um dos resultados de um estudo realizado pela ONG britânica Oxfam. Entretanto, apesar de todas as desigualdades existentes, desde o início da década, está aumentando a consciência nacional sobre a importância da educação. Essa nova consciência tem-se traduzido em políticas e em novas formas de articulação entre governo e sociedade civil.

Uma pesquisa com diretores das 400 maiores entidades beneficentes do Brasil – dentre elas a Fundação Bradesco, a Legião da Boa Vontade (LBV) e Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) – indica que os problemas sociais estão diminuindo. Deste total, 57,4% das entidades disseram que os problemas sociais diminuíram em relação aos anos anteriores; 42,6% afirmaram o contrário. (Fonte: Kanitz & Associados)

A pesquisa foi realizada por três anos consecutivos, abordando se os problemas sociais estariam aumentando ou diminuindo, em que locais e em que áreas. O primeiro resultado é que estes problemas estão diminuindo no interior e aumentando nos grandes centros urbanos. Somente 55,3% destas entidades da região sudeste disseram que os problemas estariam diminuindo, contra 81,8% no Centro-Oeste do país, 70% no Nordeste e 65,4% no Sul. (Fonte: Kanitz & Associados)

Pesquisa do Datafolha, em outubro de 2000, constatou que no Brasil 7% dos jovens de 14 a 21 anos já realizou algum tipo de trabalho voluntário. Segundo dados da revista Integração, sobre o setor voluntário, nos EUA esse número é igual a 74%. Outro dado da pesquisa Datafolha é que somente 20% da população brasileira declarou já ter realizado algum tipo de trabalho voluntário e destes 20% somente 18% atuaram em instituições sociais e outros 5% em creches e orfanatos.

Fatores Sociocultural

EVENTOS	IMPACTO
Disseminação da consciência de responsabilidade social no Brasil	Maior facilidade na captação dos recursos
Tendência do terceiro setor assumir o papel antes designado ao estado – promoção social	Maior facilidade na captação dos recursos
Desculturação judaica e falta de conhecimentos religiosos e de seus princípios	Dificuldade de penetração na parcela jovem da comunidade judaica
Aumento dos problemas sociais nos centros urbanos e diminuição no interior	Maior demanda de serviços para as instituições nos grandes centros
Pouca disponibilidade de trabalho voluntário	Dificuldade para crescimento do terceiro setor

5.2.3 *Análise Política/Legal*

Entre os fatores que dificultam o desenvolvimento de políticas sociais no País está a legislação. Com exceção de elementos como o texto do Estatuto da Criança e do adolescente, a legislação é deficiente e fragmentada, segundo Sina (1999).

Por conta de casos de fraude, o Ministério da Previdência Social decidiu acabar com a isenção fiscal que beneficiava as entidades assistenciais. Transformada em lei em dezembro de 1998, a lei deixou 666.324 instituições filantrópicas do país com o ônus de desembolsar uma cota extra de contribuição para o INSS. O valor alcança 26% das folhas de pagamento de hospitais, escolas e universidades, sem falar em centros de reabilitação, como a Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), a Fundação Dorina Norwill para Cegos (AACD) e a Associação Amigos do Autista (AMA). Estes centros estão prestes a cortar parte dos serviços prestados a comunidade, como outras tantas instituições.

No Brasil atual existem algumas leis incentivadoras do terceiro setor. No campo dos incentivos fiscais pode-se citar a Lei nº 9.249/95, que dispõe, entre outros, sobre os benefícios da dedutibilidade das despesas com doações da base de cálculo do imposto de renda da pessoa jurídica tributada pelo lucro real. Esse benefício é concedido àquelas empresas que fizerem doações a entidades de educação, a instituições sem fins lucrativos portadoras do Título de Utilidade Pública Federal ou qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. A doação pode ser deduzida até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução.

Em 24 de março de 1999, foi sancionada a Lei nº9.790/99, Lei das OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que cria um novo regime para a sociedade civil, para que as entidades também possam fazer parcerias com o governo e também possam ser cobradas quanto a resultados, além dos gastos. Assim, o terceiro setor passa a ser visto como um novo setor da economia nacional. Esta Lei, conhecida como a Lei do Terceiro Setor, surgiu para desburocratizar os processos de qualificação perante os órgãos públicos, assim, o Poder público delega ao particular uma série de atividades tidas como de interesse público.

Fatores Político/Legal

EVENTOS	IMPACTO
Fim da isenção fiscal das entidades	Maiores custos com INSS
Criação de novo regime civil	Mais parcerias
Presidência de Lula/PT	Expectativa de aumento de facilidades legais
Maiores exigências de demonstração de Resultados / mais rigidez na fiscalização	Fim da concorrência de falsários, aumento da Necessidade de profissionalização

5.2.4 Análise do setor

No mundo todo, os investimentos das entidades privadas sem fins lucrativos superaram US\$ 1 trilhão. O terceiro setor movimenta anualmente mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, sendo cerca de US\$ 12 bilhões no Brasil. Os números dão uma boa idéia do que significa hoje o conjunto de ONGs no mundo. Fonte: Gazeta Mercantil, relatório do terceiro setor - 29/05/02.

Para se ter uma idéia do crescimento do setor, em 1999, no Brasil existiam 250 mil ONGs e 14 mil fundações, o total arrecadado era de US\$ 300 milhões ao ano, gerando milhares de empregos. (Fonte: Kanitz & Associados, 1999). Hoje, são 540 mil entidades em todo Brasil. Fonte: Gazeta Mercantil, relatório do terceiro setor - 29/05/02.

O terceiro setor é uma das áreas que mais cresce no mundo atualmente, 4% em média nos EUA e na Europa. O setor responde por 5% dos empregos gerados no mundo e por 2,5% dos postos no Brasil. Apesar de estar engatinhando, se comparado ao potencial que pode alcançar no país e ao que é realizado em âmbito internacional, o chamado terceiro setor no Brasil está se profissionalizando e não para de crescer.

O setor movimenta cerca de R\$ 12 bilhões por ano e emprega perto de 1,2 milhão de pessoas, além de atrair 1,5 milhão de voluntários. O universo de doadores no Brasil é de quase 15 milhões, responsáveis por um volume que bate no R\$ 1,1 bilhão, segundo dados do Conselho da Comunidade Solidária.

As 400 maiores entidades filantrópicas do país, apontadas pela Kanitz & Associados, já contavam, em 1999, com 52 mil funcionários e investiram, em 1998, R\$ 1.728 bilhões. Em 2000, estas entidades empregavam 86.894 pessoas, sem contar os voluntários, segundo o 5º censo organizado pela Kanitz & Associados. A mesma pesquisa indica que essas 400 organizações ajudaram diretamente mais de 13,3 milhões de pessoas em 2000, um crescimento de 9% no indicador em relação ao número de pessoas atendidas no ano anterior.

Uma pesquisa, realizada pelo CEATS (Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor), em 1999, sobre cidadania revelou que 56% das empresas em operação no Brasil têm investido em programas e atividades de cunho social ou comunitário e na promoção do voluntariado entre seus funcionários. Entretanto, o fato de 43% das empresas declararem não fazer nada na área social indica que ainda há muito espaço para a ampliação desta atuação no Brasil.

Na distribuição de investimentos para as entidades brasileiras, 68% deles vêm de recursos próprios, 14% se originam do governo e 17,2% de doações, divididas em individuais (14%) e doações de empresas (3,2). (Fonte: Gazeta Mercantil, relatório do terceiro setor - 29/05/02)

Outro dado interessante da pesquisa foi o apoio de 17% das empresas entrevistadas às ações voluntárias de seus funcionários durante o horário regular de trabalho. Ainda pode ser verificada a ênfase das doações em assistência a crianças e adolescentes carentes e na área da educação, 40,29% dos projetos são destinados a estas áreas. A atuação no campo da saúde também se destaca, com índice de 26,1%.

A imensa maioria das empresas participantes da pesquisa realizada pelo CEATS/USP, em 1999, diz que a atuação social melhorou a sua imagem institucional (79%) e a sua relação com a comunidade (74%). Um grande número (78%) da amostra pesquisada acredita que este tipo de atuação também melhora as condições de vida da comunidade. Além disso, 62% afirmam que o voluntariado empresarial desenvolve conhecimentos, técnicas e habilidades que poderão ser utilizadas no trabalho regular. Apenas 9% discordam de que o voluntariado empresarial aumenta a motivação e a produtividade. Somente 8% das empresas participantes da pesquisa afirmam que a ação social desempenhada custa mais para a empresa do que ela recebe em troca.

Sem incentivos fiscais significativos, as empresas estão atentas a outras vantagens que podem ser obtidas por meio do investimento em projetos sociais. Segundo o Fórum Empresas e Responsabilidade Social nas Américas (Fórum Empresas), entre os benefícios

de uma administração responsável está a redução de custos operacionais e a melhora na imagem da marca e da reputação da companhia.

Na visão de muitos empresários investir em causas sociais não é uma questão de caridade. A justificativa é que investir em projetos desta natureza não só ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas, como também serve para construir uma imagem institucional positiva, sendo assim um diferencial competitivo de mercado muito forte.

O terceiro setor é vulnerável à instabilidade econômica. As crises econômicas causam verdadeiros impactos negativos no terceiro setor. Em cada má fase, a atividade da cidadania sofre uma redução média de 40%, segundo Sina (1999).

Para se ter uma idéia da “ajuda” que o setor presta à sociedade e ao Estado, o investimento social das fundações empresariais no Brasil, em 1998, foi quase igual ao total de recursos (R\$ 438,7 milhões) aplicados pelo governo em programas do Comunidade Solidária.

Apesar de tratar fundamentalmente dos mesmos temas nos diversos países onde se desenvolve – entre eles a questão ambiental, as políticas trabalhistas, assistência a crianças e idosos – o terceiro setor ganha configurações específicas em cada localidade, a começar pelo próprio volume de investimentos. Enquanto nos EUA e países europeus o setor movimentou, em média, em 1998, quase 6% do Produto Interno Bruto (PIB), no Brasil esta proporção foi de 1,2% do PIB no mesmo período, segundo dados obtidos pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV – SP) junto à Johns Hopkins University e ao instituto de Pesquisa Social e Econômica (Iser).

A função das entidades em países desenvolvidos e subdesenvolvidos também varia de acordo com os indicadores sociais de cada país. Nas nações ricas, o terceiro setor pode seguir a idéia original de elaborar políticas compensatórias. Já em países com níveis elevados de desigualdade, as organizações assumem uma postura de cooperação com o Estado. Há um consenso, por parte do setor, de que no Brasil o compromisso tem que ser

de escala, não de varejo. Isso significa que, no lugar de ações alternativas àquelas desenvolvidas pelo governo, é preciso pensar em atividades que possam ser transformadas em políticas públicas.

Principais eventos do Terceiro Setor

EVENTOS	IMPACTO
Crescimento mundial do terceiro setor	mais apoio, mais dinheiro para o setor
O setor que mais cresce no mundo	tendência para o crescimento
Setor já é representativo no Brasil – 2% do PIB	mais facilidade para arrecadação
56% das empresas nacionais investem em programas sociais	mais facilidade de arrecadação empresarial – em função da abertura
43% das empresas nacionais não investem em programas sociais	campo inexplorado para arrecadação
14% das fontes de recursos são de doações individuais	campo inexplorado – possibilidade de conscientização da população
Conscientização das empresas nacionais nos benefícios da atuação social: melhora da imagem e da relação com a comunidade e redução de custos	maior facilidade de arrecadação
Vulnerabilidade do setor a instabilidade da economia	O setor será forçado a se profissionalizar para se proteger
Peculiaridade da função do setor no Brasil: cooperação com o estado	responsabilidade social maior, necessidade do uso de critérios de importância e urgência

5.2.5 Mercados

A UNIBES atua no estado de São Paulo, mais especificamente no município de São Paulo. Das pessoas atendidas pela área de serviço social: 48% são da grande SP, litoral e interior, 23% são residentes no bairro Bom Retiro, 7% no Santa Cecília, 4% em Pinheiros, 3% no bairro Vila Buarque, 2% na Vila Mariana, 2% no bairro Bela Vista e os outros 8% estão igualmente divididos entre os bairros Consolação, Higianópolis, Cerqueira Cesar, Perdizes e Indianópolis.

Na área de serviço social foram atendidas em 2002 cerca de 1600 famílias, em torno de 6000 pessoas, cerca de 10% da comunidade judaica de São Paulo. A Unibes estima que atenda todo o mercado potencial, sendo que não há pedidos de atendimentos negados.

O público alvo é formado por famílias judias em situação problema: com carências materiais, problemas psicológicos, doentes e solitárias. Essa situação problema é caracterizada por inexistência de renda, renda insuficiente, inadimplência, senilidade, deficiências e incapacidades e doenças físicas e mentais.

5.2.7 Clientes

De acordo com entrevista com assistentes sociais da Unibes, seus beneficiários podem ser classificados em quatro grupos.

O primeiro é de famílias de classe média alta, com problemas financeiros, em situação de empobrecimento, com dificuldades psicológicas de resolver e se adaptar a nova situação. Este grupo recebe ajuda temporária. A principal características deste grupo é a dificuldade em receber ajuda da Unibes e em se comprometer a enfrentar a situação, através do auxílio de atendimento psicológico, nos grupos de apoio e o que mais for indicado pela Unibes para a resolução da situação. Este grupo representa cerca de 10% dos beneficiários.

Este é o grupo que mais reclama da ajuda recebida, esperando muito mais ajuda financeira, não condizente com a situação da instituição e do País.

O segundo grupo é formado por famílias classe média baixa, com renda geralmente inferior a oito salários mínimos, com problemas financeiros, com as mesmas dificuldades do primeiro grupo. Este grupo recebe ajuda temporária, mas, às vezes, recebe ajuda permanente, como pagamento de condomínio ou plano de saúde. As pessoas deste grupo se comprometem mais e se esforçam para mudar sua situação problema, normalmente causada pelo empobrecimento geral e crescente desemprego no País. Este grupo representa cerca de 32% dos beneficiários.

O terceiro grupo é formado por famílias que necessitam de um auxílio pontual, como uma despesa extra, causada por doença de um familiar, necessidade de bolsa de estudos, de equipamentos médicos entre outros. Este grupo representa cerca de 20% dos beneficiários.

O quarto grupo é formado por pessoas solitárias e abandonadas ou em que a família não tem condições financeiras e psicológicas de manter, geralmente idosos e doentes físicos e mentais. Este grupo recebe ajuda permanente: financeira para pagamento de aluguel, enfermeiras ou remédios; e na forma de internação em casas de repouso ou hospitais. Este grupo representa cerca de 28% dos beneficiários.

O serviço social constata o empobrecimento geral da comunidade judaica, embora este não seja comparado ao grau de empobrecimento da população brasileira.

5.2.8 Análise de oportunidades e ameaças

Ameaças:

- aumento da recessão econômica brasileira;
- aumento do desemprego no País;

- enfraquecimento dos laços judaicos com a parcela jovem da comunidade judaica;
- envelhecimento da carteira de clientes – financiadores da instituição;
- insatisfação de uma parcela (20%) dos clientes – beneficiários de classes mais altas.

Oportunidades:

- crescimento do terceiro setor no mundo e no Brasil;
- aumento da conscientização da importância do terceiro setor no Brasil e da importância do envolvimento da população, através do voluntariado e da doação;
- maiores possibilidades legais de parceria, inclusive com o Estado;
- profissionalização do setor;
- grande quantidade de campo inexplorado para captação de recursos.

5.3 PROGNÓSTICO

5.3.1 Sumário executivo

A Unibes – União Brasileiro-israelense do Bem Estar Social – é uma organização sem fins lucrativos que atua na área da promoção social, na cidade de São Paulo, desde 1976, tendo sua origem em outras duas instituições – Ezra e SBDI – que auxiliaram na formação da comunidade judaica de São Paulo, desde 1915.

A Unibes busca promover o ser humano, incentivando sua plena integração social e seus valores de cidadania. Neste sentido, suas ações visam dar suporte material e orientação ao setor carente da comunidade judaica e apoio integrado à crianças, adolescentes e famílias da comunidade local do bairro Bom Retiro/SP, através de programas e projetos sociais.

Com 154 funcionários, 180 voluntários e uma receita anual de R\$ 5.818.000; a entidade assiste cerca de 1.600 famílias judaicas, na área de serviço social, através de auxílio psicossocial e material.

O mercado em que a Unibes atua tem se tornado mais competitivo em função do crescimento do terceiro setor no Brasil e no mundo. Ao mesmo tempo, este mercado apresenta excelentes oportunidades de crescimento àquelas instituições que estejam estrategicamente capacitadas. Neste sentido, o uso das ferramentas de marketing na gestão destas organizações tem assumido importante papel.

O direcionamento deste plano será o de formular estratégias voltadas para o setor do serviço social, que atua exclusivamente com a parcela carente da comunidade judaica da cidade de São Paulo. A estratégia será de aumentar a renda, proveniente de doações gerais, da instituição, para melhorar a administração da qualidade dos serviços oferecidos. Essa estratégia justifica-se, uma vez que a diretoria da área de serviço social demonstra interesse na melhoria do serviço oferecido, faltando-lhe recursos, e em função da diminuição constante da carteira de sócios contribuintes (doadores).

O objetivo do plano é aumentar a captação dos recursos provenientes de doações gerais em 20% no período de um ano e meio.

Baseando-se nas metas fixadas para a concretização deste plano, a administração irá analisar os resultados de cada período, corrigindo o mesmo mês a mês, para a realização do objetivo proposto. Os instrumentos de controle utilizados serão relatórios mensais de acompanhamento da evolução no aumento de doação e concretização das ações propostas.

5.3.2 Missão

“A Unibes é uma entidade judaica que tem por finalidade apoiar a comunidade judaica carente, enquanto promoção e/ou assistência social, assim como apoiar a comunidade geral na promoção social da criança e do adolescente, resgatando sua plena integração social e os valores de cidadania”.

Missão de Marketing

"Dar suporte e promover as atividades e ações da UNIBES, de modo a manter bem informados seu público-alvo, doadores e potenciais colaboradores."

5.3.3 Objetivo

"Aumentar em 20% as receitas da instituição, por meio de doações, no período de um ano e meio, a partir de julho de 2003."

5.3.4 Determinação de Estratégias

Determinação do público alvo:

1. Público beneficiário: judeus, com mais de vinte anos, em situação problema: com carência material (renda inexistente ou insuficiente), com problemas psicológicos, de auto-estima e de interação social, doentes físicos e mentais.
2. Público patrocinador/doador: judeus, de ambos os sexos, com idade entre vinte e quarenta anos, com renda acima de cinco salários mínimos, que se encontrem nas seguintes situações: (1) familiares e amigos dos sócios contribuintes (doadores) atuais da instituição e (2) associados, com cadastro, às instituições parceiras da Unibes (escolas, clubes recreativos e sinagogas) que atendam exclusivamente à comunidade judaica.

Neste plano de marketing o público alvo doador foi definido em função das possibilidades de contato pela Unibes.

Posicionamento

"A Unibes deve ser novamente lembrada, por seus principais públicos, como a mais importante instituição de assistência social à comunidade judaica; a organização deve ser reconhecida pela qualidade e amplitude dos serviços prestados".

Estratégia de produto

Os serviços que a Unibes oferece atualmente, conforme já descrito, deverão permanecer os mesmos. Devendo ser aumentada a administração da qualidade dos serviços.

Estratégia de distribuição/canais

Aumentar a capacitação dos voluntários e funcionários, tornando-os administradores da qualidade do serviço.

Estratégia de comunicação orientada para os doadores

Criar mecanismos para a geração de informações e a sua utilização para a captação ativa de recursos. Promover ações promocionais constantes para a reconstrução da imagem da marca junto ao seu mercado alvo, gerando maior *recall*.

5.3.5 Plano de Ação

Para atingir o objetivo de aumentar em 20% as receitas da instituição, por meio de doações, no período de um ano e meio, a partir de junho de 2003, serão feitas as seguintes ações, baseadas nas estratégias anteriormente definidas:

Estratégia de produto :

1. Profissionalizar a área de marketing;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
1.1 Processo de seleção e contratação de um profissional de marketing;	RH	Julho/03	R\$ 2.000,00 de salário por mês
1.2 Desenvolvimento de avaliação do setor de marketing;	Mktg	Agosto/03	
1.3 Reunião para discussão de possíveis alterações da área de Mktg e suas novas necessidades de recursos;	Mktg, RH e Conselho diretor	15 de Ago/03	
1.4 Processo de seleção e contratação de novos profissionais ou voluntários para área de marketing;	RH	15 de Agosto a setembro/03	R\$ 800,00 de salário por mês
1.5 Elaboração de processo de educação continuada com parceria: instituições de ensino e empresas de consultoria em marketing;	Mktg	Ago/03	
1.6 Reunião de <i>Feedback</i> do processo alteração e mudança da área de marketing;	Mktg, RH e Conselho diretor	Outubro/03	

1.7 Implantação do processo de profissionalização continuada;	Mktg	Out/03 a Dezembro/04	Parceria com instituições de ensino
---	------	----------------------	-------------------------------------

2. Desenvolver círculo de seminários e palestras sobre marketing;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
2.1 Reunião de discussão sobre os temas importantes;	Mktg	Ago/03	
2.2 Organização dos eventos e confecção do cronograma;	Mktg	Ago/03	
2.3 Aprovação dos temas e cronogramas;	Mktg, RH e principais lideranças	Ago/03	
2.4 Implementação das palestras e seminários.	Mktg e RH	Set a abril/03	R\$ 200,00 por palestra

3. Promover a discussão e revisão deste plano de marketing com as principais lideranças da organização e o autor do plano.

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
3.1 Reunião de elaboração do calendário dos encontros;	Mktg	Jun/04	
3.2 Implantação dos encontros com as principais lideranças	Mktg	Jun/04 a out/04	
3.3 <i>Feedback</i> dos encontros, através da reestruturação do plano e apresentação.	Mktg	Jan/04	

4. Promover o aumento da qualidade dos serviços oferecidos.

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
4.1 Elaboração de plano de melhoria dos serviços e instrumentos de medição da satisfação;	Serviço Social (SS)	Ago a nov/03	
4.2 Implantação do programa;	SS	Dez/03 a dez/04	R\$ 538.640,00
4.3 Revisão do programa e aplicação de métodos corretivos.	SS	Jan/03, jul/04 e dez/04	

Estratégia de distribuição/canais:

1. Capacitação dos funcionários e voluntários do serviço social e atendimento aos beneficiários;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
1.1 Avaliação das capacidades a serem desenvolvidas;	RH	Julho a ago/03	
1.2 Elaboração de programa de educação e seleção de voluntários e funcionários;	RH	Set/03	
1.3 Implantação do programa.	RH	Out/03 a jun/04	R\$ 8.904,00

Estratégia de comunicação:

1. Criação do núcleo de captação de recursos, ligado à área de marketing;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
1.1 Reuniões de discussão dos objetivos e funções do novo núcleo de captação de recursos (NCR);	Mktg, RH e Conselho diretor	Ago/03	
1.2 Processo de seleção e contratação do profissional e responsável pelo NCR;	RH	Set/03	R\$ 1.500,00 de salário ao mês
1.3 Planejamento das atividades e programas do NCR;	Mktg e NCR	Out/03	
1.4 Execução do planejamento;	Mktg e NCR	Out/03 a dez/04	
1.5 Revisão do planejamento e dos resultados atingidos;	Mktg e NCR	Jan/04, junho/04 e dez/04	

2. Elaboração de sistema de inteligência e informação, com a elaboração de pesquisas qualitativas sobre os financiadores e o desenvolvimento de um banco de dados;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
2.1 Reuniões de elaboração de pesquisas qualitativas sobre os financiadores;	Mktg	Ago/03	Parceria com agência de pesquisa
2.2 Implantação da pesquisa (coleta e tabulação dos resultados);	Mktg	Set a out/03	10 Voluntários para coleta de dados e R\$ 1.000,00 de custo do material
2.3 Reuniões de elaboração do	Mktg e dpto	Ago/03	Parceria com

Banco de dados;	financeiro		empresa ou profissional de BD
2.4 Implantação do Banco de dados e treinamento dos voluntários;	Mktg e RH	Set e out/03	R\$ 5.000,00

3. Estabelecimento de canais ativos e passivos de comunicação com os financiadores atuais e potenciais;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
3.1 Planejamento de criação de <i>call center</i> de atendimento aos financiadores atuais e potenciais;	Mktg e NCR	Ago/03	
3.2 Captação de recursos e voluntários	RH e NCR	Set/03	R\$ 1.000,00
3.3 Implantação de <i>call center</i>	NCR	Out/03	R\$ 5.000,00
3.4 Estabelecimento dos objetivos do <i>call center</i> e planejamento das atividades e resultados;	NCR e Mktg	Out/03	
3.5 Revisão do planejamento e dos resultados atingidos;	NCR e Mktg	Dez/03, Jul/04 e dez/04	
3.6 Reuniões de planejamento de comunicação de marketing direto;	NCR e Mktg	Agosto/03	Parceria com agência de publicidade e gráficas
3.7 Produção do material de marketing direto;	Mktg	Out/03	R\$ 5.000,00
3.8 Implantação de sistema de envio de marketing direto;	NCR	Nov/03	

4. Elaboração de programas de incentivo a doação dirigidos para o mercado potencial;

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
4.1 Reuniões de geração de idéias;	Mktg e NCR	Out/03	
4.2 Desenvolvimento do calendário de cada planejamento de programa (quiosques em clubes, conscientização infantil, festas judaicas, entre outras idéias);	Mktg e NCR	Nov/03	
4.3 Implantação dos programas	NCR	Jan/03 a nov/04	R\$ 11.000,00

5. Divulgação da instituição no seu mercado potencial, através de ações publicitárias.

Ações	Responsável/Dpto	Data limite	Recursos necessários
5.1 Seleção e parceria com agência de publicidade;	Mktg	Ago/03	
5.2 Desenvolvimento do planejamento de comunicação feito pela agência;	Mktg	Set/03	
5.3 Criação da Campanha publicitária	NCR	Out/03	
5.4 Captação de parceiros fornecedores de mídia;	Mktg	Out/03	
5.5 Produção periódica	Mktg	Out/03 a dez/04	R\$ 20.000,00
5.6 Veiculação	Mktg	Nov/03 a dez/04	

5.3.6 Plano de resultados

PROJEÇÃO DE DRE PARA EXERCÍCIOS FINDOS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2004

	ano 2002 (R\$)	V%	ano 2004 (R\$)	V%	H%
Receitas:					
Bazar	705.723,40	12,13	836.367,75	12	18,5
Contribuições/mensalidades	4.479.860,00	77	5.366.693,08	77	19,8
Legados	436.350,00	7,5	522.729,84	7,5	19,8
Financeiras	186.176,00	3,2	243.940,61	3,5	31
TOTAL DAS RECEITAS	5.808.109,40	100	6.969.731,28	100	20
Despesas:					
Administrativas	639.100,00	11	766.910,00	11	
Gerais			641.910,00		0,4
Mktg/RH			125.000,00		19,5
Área da criança	1.987.020,00	34,2	2.015.000,00	31	1,4
Área serviço social	3.166.450,00	54,5	3.705.090,00	75,4	17
Depreciações	11.620,00	0,2	13.000,00	0,2	11
Financeiras	5.810,00	0,1	----	0	
TOTAL DE DESPESAS	5.810.000,00	100	6.500.000,00	100	11
Superávit do exercício	1.860,60		469.731,28		---

Tabela 3 – Projeção de DRE 2004.

Serão aumentadas as receitas totais em 20%, com ênfase nas contribuições e no bazar, ao final de um ano e meio, totalizando R\$ 1.161.621,88 de aumento. Assim, em cada mês seria necessário um aumento nas receitas em torno de R\$ 64.534,54.

No início da implantação das ações previstas neste plano, as receitas devem aumentar mais lentamente, em função de não terem sido ainda implantadas todas as ações para geração do aumento das receitas.

Desta forma, deverá ser acertado com a Unibes que esta assegure o total necessário e previsto para a implantação do plano, através de um “adiantamento” das receitas previstas para o ano seguinte. Este valor está disponível nas receitas da instituição, em função dos muitos recursos que aguardam seu destino final, na forma de aplicações financeiras, como se pode perceber na sua DRE.

5.3.7 Implantação e distribuição

A apresentação deste plano acontecerá no início do mês julho de 2003, no auditório da Unibes, com a presença dos principais líderes da organização e do autor. Será feita uma explanação do plano, com uso de *datashow*, cada membro receberá uma cópia e será aberta a discussão.

A implantação do plano será feita sob a responsabilidade do dpto. de marketing, com a orientação contínua do autor. A divulgação do plano está prevista nas ações do próprio plano, descritas anteriormente.

Todas as pessoas, funcionários e voluntários, das áreas de serviço social, marketing, recursos humanos e administração devem conhecer o conteúdo do plano, principalmente as estratégias e ações planejadas.

5.3.8 Controle de resultados

O plano de marketing deverá servir de guia para orientar as ações da organização e de marketing durante o período de um ano e meio.

O acompanhamento dos prazos e recursos deverá ser proativo, antecipando-se à data limite, para que se possam antecipar possíveis correções. O plano de ações deverá ser a concretização do guia para o estabelecimento das ações quotidianas; para tal, deverá ser elaborado um mural, em cada área envolvida, que deverá conter o plano de ações.

Algumas das ações propostas têm como objetivo a eficiente utilização do plano, tais como: criação de círculo de palestras e seminários para conscientização da importância do uso das ferramentas de marketing na gestão da organização, e discussão e revisão do plano pelas principais lideranças. Neste plano, ainda estão contidas ações (com prazo) de revisão do próprio plano, de seus objetivos e estratégias.

Haverá ainda um controle mais efetivo através das tabelas 4, 5, 6 e 7.

Tabela 4 - Relatório mensal do Núcleo de Captação – **aumento de receita em valor monetário**

Receita gerada	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Call center												
Prog. De incentivo												
Mktg Direto												
Site												
Bazar												
Total												

Tabela 5 - Relatório mensal do Núcleo de Captação – **aumento de receita em porcentagem**

Receita gerada	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Call center												
Prog. De incentivo												
Mktg Direto												
Site												
Bazar												
Total												

Tabela 6- Relatório mensal de marketing – **Alcance de metas** (assinalar a porcentagem atingida e descrever os pontos não atingidos)

Marketing	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
% de sucesso												
Pontos não atingidos												
Correção c/ prazo												

Deverão ser feitas, iguais à tabela 6, tabelas para as áreas de RH, SS, NCR e Administração.

Tabela 7 - Relatório semestral de Recursos Humanos – **profissionalização dos voluntários**

Voluntário	Curso	Duração	Nota	Frequência média
1				
2				

3				
...				

5.3.9 Orçamento

Com o incremento nas receitas gerado pelo plano, serão destinados R\$ 102.500,00 para a área de marketing, R\$ 22.500,00 para a área de recursos humanos e R\$ 538.640,00 para a área de serviço social. Conforme demonstrado na tabela:

Tabela 8 - Fluxo de gastos mensais de implementação do plano (R\$):

	Jul/03	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan até Dez/04
Mktg:							
Profissionalização		2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Seminários			200	200	200	200	200 (até Abr/04)
Profis. NCR		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Banco de dados				5.000			
Callcenter			1.000	5.000			
Mktg direto				5.000			
Prog de incentivo						1.000	1.000(até Nov/04)
Propaganda				1.240	1.340	1.340	1.340
RH							
Profissionalização voluntários e funcionários				1.113	1.113	1.113	1.113 (até Jun/04)
Serviço Social				35.909	35.909	35.909	35.909
TOTAL		4.300	5.500	57.762	42.862	43.862	517.066

5.3.10 *Recomendações estratégicas*

A Unibes sempre foi uma organização voltada para a assistência social prestada à comunidade judaica da cidade de São Paulo. A entidade tem sua origem, em 1915, através de outras entidades que ajudaram na formação desta comunidade. Por esta razão, a Unibes sempre obteve alto índice de lembrança de marca, não necessitando sequer fazer uma captação de receitas ativa.

Mas, com o passar do tempo, segundo os próprios funcionários, a comunidade judaica, principal público, cresceu muito e, em consequência, não se manteve mais tão unida em torno das suas instituições e tradições.

Como a Unibes não faz uso formal e sistemático das ferramentas de marketing em sua gestão, a entidade foi sendo aos poucos esquecida, principalmente por seus doadores. Ou ainda, foi sendo trocada, na preferência por doações, por outras instituições de assistência social à comunidade judaica.

A carteira de sócios contribuintes (doadores) envelheceu, sendo hoje composta 80% por pessoas que tem idade acima de 50 anos. Muitos morrem todos os anos; a família muitas vezes nem sabe que estes eram doadores da Unibes.

As lideranças da instituição têm consciência destes problemas, mas não sabem exatamente como resolve-los ou que atitudes tomar.

Por esta razão, este plano propõe ações de conscientização sobre a importância do uso das ferramentas de marketing para a gestão da organização. Afinal, segundo Kotler (1998), na administração da qualidade dos serviços, o melhor papel que a área de marketing pode desempenhar é ser bastante ágil em fazer com que toda a organização pratique marketing.

Para tal, é importante que se profissionalize a área de marketing. Também é proposto por este plano o desenvolvimento de palestras para disseminar uma cultura de marketing entre as principais lideranças. A discussão e revisão deste plano, prevista entre as ações, fazem a concretização desta conscientização.

Toda a organização deve ser orientada para seus principais públicos: beneficiários e sócios contribuintes.

O serviço social deve desenvolver um processo de administração da melhoria do serviço oferecido. A seleção, treinamento e motivação dos voluntários e funcionários fazem parte da estratégia acima. A capacitação destas pessoas faz grande diferença na satisfação dos beneficiários.

Para estar orientada também para seus doadores, a organização deve desenvolver pesquisas e elaborar um banco de dados com informações úteis para estreitar o relacionamento com os doadores.

Também é importante que se faça um esforço de comunicação, estabelecendo canais ativos, como *call center* e uso de ferramentas de marketing direto.

Para as organizações do terceiro setor, é vital para sua sobrevivência a captação de recursos ativa. Para a Unibes, este plano propõe a criação de um núcleo de captação de recursos organizado e com sistema formal de planejamento de diversas ações de incentivo à doação. Os canais de comunicação já propostos devem também ser utilizados com esta finalidade.

A criação de imagem de uma marca é um processo longo e fundamental para qualquer organização, principalmente em instituições do terceiro setor, que têm na credibilidade/imagem um ponto fundamental.

Por isso, neste plano também é proposta a utilização de ações publicitárias para reposicionamento da marca e geração de *recall*. Estas ações, no futuro, tornarão mais fácil a captação de recursos e de voluntários mais capacitados.

Na visão de muitos e na minha, os três pilares de um projeto social são “profissionalização”, “captação de recursos ativa” e “comunicação”.

Por esta razão, este plano de marketing se sustenta na orientação da organização para seus públicos, através da implementação das ações de marketing anteriormente descritas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusões, recomendações e limitações

Verifica-se que foi possível a formulação de um plano de marketing para a Unibes, uma vez que houve empenho significativo por parte da aluna, em conhecer os processos e serviços da entidade.

Houve grande dificuldade em se conseguir informações contábeis da entidade. Também houve dificuldades, por parte da aluna, na formulação deste plano, em função do tamanho, complexidade e falta de formalização dos processos, da organização escolhida.

Em função, também, da organização pertencer ao terceiro setor, que tem diferenças significativas quanto ao tipo de conhecimento adquirido pela aluna, na faculdade de administração de empresas, sendo esta muito voltada à administração das organizações privadas.

Os objetivos específicos quanto à formulação deste plano foram plenamente alcançados pela aluna.

REFERÊNCIAS

AAKER, David; RIES, Al; RAAP, Stan; SHAPIRO, Ben; MCKENNA, Regis; POPCORN Faith, PETERS, Tom; MARTIN Chuck; STATON, John; RIES, Laura; BERRY Leonard; BROOKS, Willian; STERN, Louis W.; FERNIE, John; PINE II, TROUT, Jack; KOTLER, Philip; Joseph, ROGERS, Martha; RIESENBECK, Hajo; PETER, Sealey; CRISTOL, Steven M., REICHHELD, Fredrerick; PIERREL, Francis; GOLDMANN, Heinz. *Marketing e vendas: autores e conceitos impressindíveis* / [organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto]. – São Paulo: Publifolha, 2001. – (Coletânea HSM Management)

ACKOFF, Russell Lincoln. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1982.

ALLEN, Kenn. s.d. IN: <http://www.gife.com.br>

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CAMARGO, Mariângela Franco de.; UEDA, Mery; SUZUKI, Fabiana M.; SAKIMA, Ricardo Y.; GHOBIL, Alexandre N. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2001.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

EXAME. Apresenta entrevistas e reportagens à respeito das organizações. Disponível no site <http://www.revistaexame.com.br>

FUNDAÇÃO Getúlio Vargas. Apresenta informação sobre a organização, dados econômicos, artigos e pesquisas. Disponível no site <http://www.fgv.com.br>

GAZETA mercantil - Relatório do Terceiro Setor. 29 de maio de 2002. Disponível no site <http://www.ritz.org.br>

GRACIOSO, Francisco. *Marketing: o sucesso em cinco movimentos*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São paulo: Makron Books, 1999.

KANITZ, Stephen. *Filantropia 400: guia de filantropia 2002*. D'Lippi Arte Editorial: São Paulo, 2002.

KANITZ & Associados. Apresenta artigos e pesquisas sobre o terceiro setor. Disponível no site <http://www.kanitzekanitz.com.br>

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. 10. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KELLER, Kevin L; JACKSON, Mannie; RAO, Akshay R.; BERGEN, Mark E.; DAVIS, Scott; KENNY, David; MARSHALL, John F.; AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich; HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken; BROWN, Stephen; ALMQUIST, Eric; WYNER, Gordon. *Planejamento e marketing* / Harvard Business Review; tradução de Fábio Fernandes. – Rio de Janeiro: Campus

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de Comunicação*. São Paulo: Futura, 2000.

MANZO, José Maria Campos. *Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

REDE DE INFORMAÇÕES DO TERCEIRO SETOR Apresenta informações sobre o terceiro setor, com divulgação de pesquisas. Disponível no site <http://www.titz.org.br>

REINERTE, Helô. Jornal Valor Especial. *Propaganda e Marketing no terceiro setor*. São Paulo, 9 de agosto de 2001. Pág. F1.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2002.

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SINA, Amália. *Marketing Social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor*. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SLYWOTZKY, Adrian; FULLER, Mark; PORTER, Michael; PRAHALAD, C. K.; OHMAE, Kenichi; GEUS, Arie de; KAPLAN, Robert; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce; TICHY, Noel; MITZBERG, Henry; GOMES-CASSERES, Benjamin; Hurst, David K.; HODGETTS, Richard M.; LUTHANS, Fred. *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos impressindíveis* / [organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto]. – São Paulo: Publifolha, 2001. – (Coletânea HSM Management)

STROKA, Maria Chistinna Monteiro. 1998. Terceiro Setor: desenvolvimento social e cidadania participativa. *NEXOS: revista de estudos de comunicação e educação*. São Paulo, 1/(2):95 – 108.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *O poder da simplicidade*. São Paulo: Makron Books, 1999.

VALOR Econômico. Apresenta diversas reportagens sobre assuntos econômicos e terceiro setor. Disponível no site <http://www.valoronline.com.br>

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campos, 2001